Vysoká škola Karla Engliše, a.s.

Sborník vědeckých prací

Interní grantové agentury Vysoké školy Karla Engliše, a.s.

2013

Sborník vědeckých prací

Interní grantové agentury Vysoké školy Karla Engliše, a.s.

2013

editoři:
Ing. Ladislav Dobrovolský
doc. Ing. Jaroslav Dočkal, CSc.

Brno 2014

Jazyková korektura nebyla provedena, za jazykovou stránku odpovídá autor.

Název:	Sborník vědeckých prací Interní grantové agentury VŠKE, a.s., 2013
Editoři:	Ing. Ladislav Dobrovolský, doc. Ing. Jaroslav Dočkal, CSc.
Vydavatel:	Vysoká škola Karla Engliše, a.s., Mezírka 775/1, 602 00 Brno
Tisk:	GNT s.s.o.
Vydáno v roce:	2014
Vydání:	první
ISBN	978-80-86710-78-5

OBSAH

Úvodní slovo pana rektora 6
Analýza dostupného softwaru z oblasti ER, UML, SysML a BPMN 7
1. Výběr technik modelování business procesů pro výuku 7
2. Rozbor způsobu výběru diagramu pro modelování na prestižních českých univerzitách 10
3. Detailní analýza jednotlivých metod z hlediska použitelnosti pro výuku 12
3.1. Diagramy DFD 12
3.2 Unified Modeling Language 14
3.3 BPMN 15
3.4 Rozdílné a přitom kompatibilní přístupy 15
Závěr 20
Bezpečnost regionů (obcí) 22
1. Dílčí soubor indikátorů ohrožení bezpečnosti regionu 22
1.1 Indikátory úrovně kultury bezpečnosti 22
1.2 Indikátory úrovně systému řízení 23
1.3 Indikátory organizace a plánování potřebných zdrojů v krizovém řízení 23
1.4 Indikátory omezování rizik vzniku mimořádných událostí 24
1.5 Indikátory hodnocení rizik 24
1.6 Indikátory místní soběstačnosti 25
2. Vybrané metody pro podporu rozvoje bezpečnosti 26
Metody pro podporu rozhodovacího procesu 26
2.1 Ishikawův diagram 26
2.2 Check list (Kontrolní seznam) 28
2.3 Balanced Scorecard 34
2.4 Občanská participace 38
3 Informační management a podpora rozhodování veřejné správy 39
3.1 Zhodnocení současného stavu 39
3.2 Strategický záměr informačního managementu 41
3.3 Způsob informování o charakteru možného ohrožení 41
3.4 Technické zabezpečení vyrozumění a varování 42
Závěr 45
Správní soudnictví – organizace a sjednocování judikatury 46
Rozšířený senát 46
Zásadní usnesení 46
Stanovisko 47

Sbírka rozhodnutí 47
Závěr 48
Kartografická vizualizace bezpečnostních hrozeb v regionálním rozvoji s využitím open source nástrojů 49
ÚVOD 49
1. Charakteristika řešeného úkolu 49
2. Cíle řešeného úkolu 50
2.1 Metody řešení projektu 51
3. Výstupy řešeného úkolu 52
4. Využití výsledků ve výuce 53
Závěr 54
ANALÝZA ZDROJŮ EFEKTIVNÍ VÝUKY managementu 55
ÚVOD 55
1. trendy dosavadního vývoje managementu 57
1.1 Nástup postmoderny 62
2 management ve výuce 64
2.1 Nové trendy managementu 66
2.2 Úskalí aplikace metod strategické analýzy 67
2.3 Úloha znalostí ve strategické analýze 68
2.4 Konkurenční zpravodajství 70
závěr 73
Transformace strategického managementu: Analýza vybraných nových vývojových tendencí 76
ÚVOD 76
1. Nové vývojové tendence ve strategickém řízení 78
1.1 Deset škol strategického managementu 78
2. Diversity management 87
2.1 Diverzita 87
2.2 Diversity Management 97
2.3 Legislativní úprava „antidiskriminace“ 101
2.4 Přístup České republiky k diskriminaci 101
2.5 Politiky Evropské unie v přístupu k diskriminaci 102
Závěr 104
ZÁVĚRY ZOŘ VÝZKUMNÝCH ÚKOLŮ VŠKE 2013 112

ÚVODNÍ SLOVO PANA REKTORA

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

dostává se Vám do rukou Sborník vědeckých prací Vysoké školy Karla Engliše. Tvůrčí činnost je jednou z prioritních oblastí působení vysoké školy a prezentované příspěvky demonstrují odbornost našich lektorů v oblastech jejich pedagogického působení.

Publikované poznatky z výzkumných úkolů řešených s podporou Interní grantové agentury pomohou zejména našim studentům, ale i dalším zájemcům rozšířit i prohloubit poznání řešené problematiky a poskytují možnost konfrontovat vlastní názory s výsledky výzkumu.

Doufám, že si každý z Vás najde ve sborníku to co jej zaujme a obohatí jeho poznání, nebo alespoň vytvoří pochybnost, která jej bude motivovat k dalšímu zkoumání, neboť konfrontace názorů je zdrojem rozvoje poznání obecně.

Ing. Jiří Koleňák, Ph.D., MBA
rektor

ANALÝZA DOSTUPNÉHO SOFTWARU Z OBLASTI ER, UML, SYSML A BPMN

Doc. Ing. Jaroslav Dočkal, CSc.

1. VÝBĚR TECHNIK MODELOVÁNÍ BUSINESS PROCESŮ PRO VÝUKU

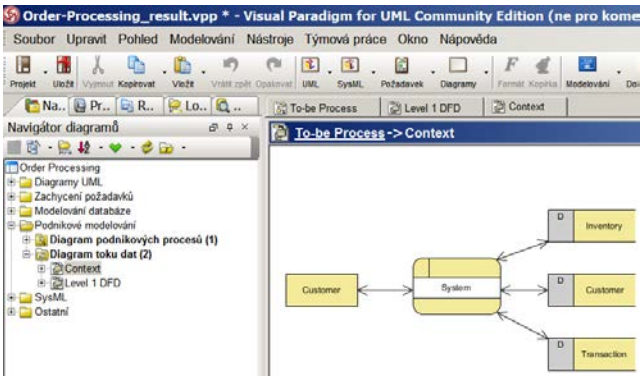
V současné době lze identifikovat několik přístupů k modelování procesů. Nejčastěji používanými jsou metodika Eriksson-Penker (setkáme se s ní v Use Case diagramech UML), ARIS vytvořený na bázi prací prof. Scheera, diagramy DFD (Data Flow Diagram), TOGAF, UML (Unified Modelling Language) a z něj vyvozené SysML a SoaML a nejnověji BPMN (Business Process Modeling Notation). První tři uvedené postupy se neopírají o mezinárodní normy, TOGAF je rámec business architektury Open Group a UML a BPMN jsou standardy OMG (Object Management Group). Uvedené přístupy se vzájemně odlišují ve stupni obecnosti, a přitom se navzájem různě ovlivňují a překrývají.

TOGAF je nástroj, který poskytuje kompletní přístup k podnikové informační architektuře, plánování, implementaci a správě. Po otestování se ukázalo, že pro výuku studentů VŠKE je příliš komplexní a rozsáhlý, a proto jsou s ním studenti seznamováni pouze okrajově.

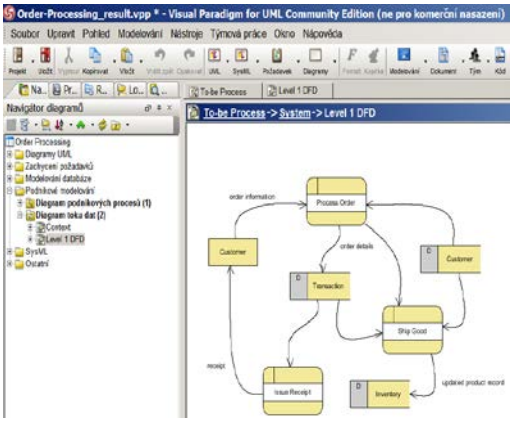
ARIS je pro výuku na vysoké škole atraktivní díky svému akademickému programu, ale jeho odzkoušení ukázalo, že opět jde o přístup z hlediska potřeb VŠKE příliš komplexní a jeho zavedení do výuky by si vyžádalo delší časový horizont. Je také otázkou, zda ARIS zachytí současný vývojový trend prosazující podnikovou agilitu.

Na DFD diagramy se často nahlíží jako na něco zastaralého. Výsledky testů ale ukazují, že přední výrobci je často zařazují pro jejich přehlednost, názornost a jednoduchost do svého portfolia. Jejich použití bylo otestováno ve výuce a ukázaly se jako vhodné pro úvodní etapu modelování, kdy se ujasňují vazby informačního systému na jeho okolí. Hlubší analýzu lze provést jinými nástroji, stačí provést převod, viz obr. 1 a) až c) provedený v nástroji Logizian společnosti Visual Paradigm.

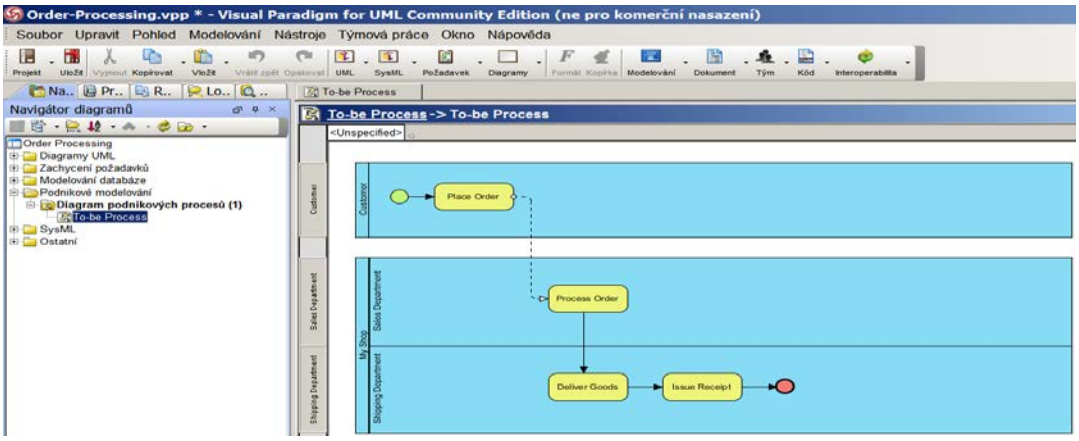
a) Kontextový diagram



b) DFD diagram



c) Diagram BPMN



Obrázek 1 Ukázka převodu kontextového a DFD diagramu na diagram BPMN

Unified Modeling Language (UML) je grafický modelovací jazyk, notace, pro specifikaci, vizualizaci a dokumentaci informačních systémů a aplikací. Založen je na objektově orientovaném přístupu a slouží pro tvorbu rozsáhlých informačních systémů. Výhodu má ve své propracovanosti (cca20 let vývoje). Další výhodou (z výukového hlediska na VŠKE je to zároveň nevýhoda) je jeho komplexnost. V rámci výuky bylo na studentech testováno použití UML diagramů užití (case diagrams), diagramů tříd (class diagrams) a diagramů aktivit (aktivity diagrams).

v rámci modelů UML lze modelovat i procesy, a to pomocí diagramů aktivit. UML postupně vytlačil starší metodiky, jako jsou ERD (Entity-Relationship Diagram) a DFD, a úspěšně se rozšířil i do oblasti business analýzy, kam původně určen nebyl. Problém je v tom, že současné projektování je spíše komponentové než objektové a že nastupují principiálně odlišné agilní techniky.

Primárním cílem BPMN[1] je poskytnout notaci, která by byla čitelná pro všechny: od analytiků (procesy navrhují), přes vývojáře (procesy implementují), po uživatele a manažery (procesy monitorují, spravují a řídí). Díky BPMN se úspěšně podařilo zmenšit komunikační mezeru mezi návrhem a implementací procesu. Výhodou notace BPMN je,

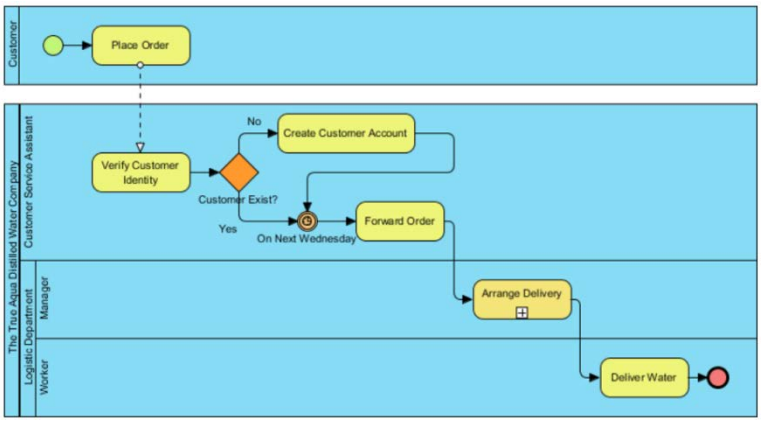
[1] Business Process Modeling Notation (BPMN) je grafická notace (soubor grafických objektů a pravidel, podle nichž mohou být mezi sebou spojovány), která slouží k modelování procesů.

že na rozdíl od UML dokáže zachytit předávání zpráv mezi procesy a tak umožnit jejich vzájemnou synchronizaci.

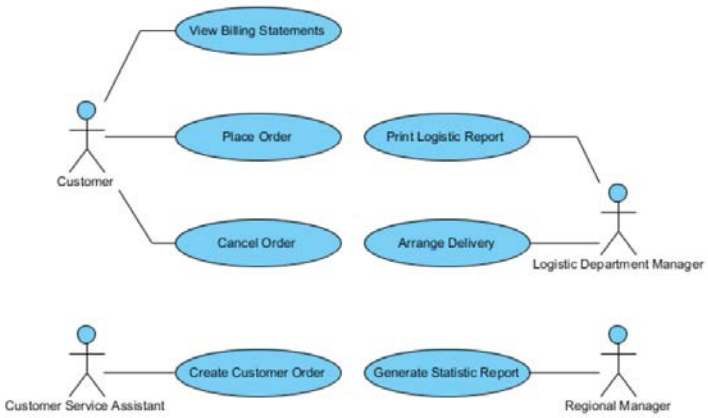
Některé nástroje (např. Modelio) kombinují přístup BPMN a UML s tím, že diagramy aktivit nahrazují diagram BPMN (http://archive.modeliosoft.com/en/technologies/technologies-bpmn.html), jiné jsou schopny převádět BPMN na UML Case diagramy. Např. Business proces v BPMN na UML Case diagram (viz http://www.visual-paradigm.com/product/vpuml/tutorials/from-business-process-to-use-cases.jsp.
Neboli lze přejít od zpracování DFD diagramu přes BPMN diagram k UML diagramu v rámci stejného produktu. Tento postup nám umožňuje zodpovědět otázky typu:

- „Nezapomnělo se v UML na realizaci specifické operace uvedené v BPMN?“ a postupujeme od zápisu v BPMN k UML Use Case diagramu.
- „K čemu je nám s posloupnosti úloh daného procesu tato entita či funkce?“ a postupujeme od UML Use Case diagramu k BPMN.

a) Diagram BPMN



b) Use Case diagram



Obrázek 2 Převod diagramy BPMN na Use Case diagram

2. ROZBOR ZPŮSOBU VÝBĚRU DIAGRAMU PRO MODELOVÁNÍ NA PRESTIŽNÍCH ČESKÝCH UNIVERZITÁCH

V této etapě řešení úkolu probíhal sběr informací o tom, jakým způsobem je ve výuce prestižních českých univerzit přednášena a cvičena problematika vizualizace business procesů. Masarykova univerzita a MENDELU byly osloveny přímo, informace o ostatních vysokých školách byly získány z učebních programů, prezentovaných těmito školami na jejich webových stránkách. Dosažené výsledky jsou shrnuty v následujících tabulkách:

VŠE, Fakulta informatiky a statistiky

předmět	hlavní vyučující	diagram
4IT215 Analýza a návrh informačních systémů	Ing. Tomáš Bruckner, Ph.D.	UML

V rámci Centra znalostního managementu je použit BPMN BiZagi a dále Lombardi od IBM

VŠE, Fakulta podnikohospodářská

předmět	hlavní vyučující	diagram
3MA341 Implementace informačních systémů v organizaci	Ing. Kamil Hofrichter, MBA	DFD, IDEF0–3, UML, BPMN

ČVUT Praha – Fakulta elektrotechnická

předmět	hlavní vyučující	diagram
A4M33NMS – Návrh a modelování soft. systémů	doc. Zdeněk Kouba, CSc.	UML
Y36SIN – Úvod do softwarového inženýrství	Ing. Martin Komárek	UML

Doporučený software: Visual Paradigm, Astah Community

Masarykova universita – Fakulta informatiky

předmět	hlavní vyučující	diagram
PB007 Softwarové inženýrství I	Ing. RNDr. Barbora Bühnová, Ph.D.	UML
PV207 Business Process Management	Mgr. Jiří Kolář	BPMN

Mendelova univerzita v Brně – Fakulta informatiky

předmět	hlavní vyučující	diagram
Informační systémy (Návrh)	doc. Ing. Ivana Rábová, Ph.D.	UML
Softwarové inženýrství I	prof. RNDr. Milan Mišovič, CSc.	UML

Universita Hradec Králové – Katedra informačních technologií

předmět	hlavní vyučující	diagram
UOMO – Úvod do objektového modelování OMO1 – Objektové modelování	Monika Šimková	BPMN, UML

Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava – Fakulta elektrotechniky a informatiky

předmět	hlavní vyučující	diagram
460-4029/01Metody pro business modelování	Ing. Jan Kožusznik, Ph.D.	IDEF0–3, UML

Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava – Ekonomická fakulta

předmět	hlavní vyučující	diagram
157-0313/03 – Strategické informační systémy	Ing. Pavel Vlček, Ph.D.	UML

(STRIS)		

Universita Pardubice – Fakulta ekonomicko-správní

předmět	hlavní vyučující	diagram
Inform.Systems in Region. Administration Regional and Information Management	doc. Ing. Komárková Jitka, Ph.D.	UML
USSII/PPIS – Informační systémy ve veř. správě USII/APCR – Procedural Proceeding USII/PPCR – Procesní řízení	Ing. Stanislava Šimonová, Ph.D.	UML (MS Visio, case/4/0, CaseStudio, CraftCase, ARIS).

Používají MS Visio, case/4/0, CaseStudio, CraftCase, ARIS.

V rámci projektu IBM Smart University se dále učí IBM system Lombardi, a to na VŠE v Praze, na ČVUT v Praze, na Masarykově univerzitě v Brně, na VŠB v Ostravě a na Západočeské univerzitě v Plzni.

Závěr z analýzy: Přestože se na prestižních českých univerzitách používá širší škála metod i nástrojů, převládá výuka UML.

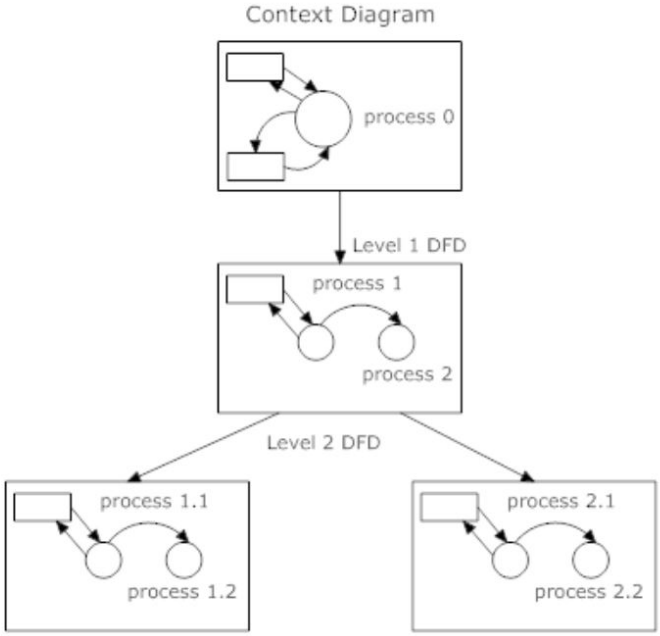
3. DETAILNÍ ANALÝZA JEDNOTLIVÝCH METOD Z HLEDISKA POUŽITELNOSTI PRO VÝUKU

3.1. Diagramy DFD

V sedmdesátých letech minulého století jsme si museli vystačit s vývojovými diagramy, které jsme doplňovali metodikou IBM IPO (Input-Process-Output). Ta byla později rozpracována v modelech IPO+S, HIPO, SIPOC, COPIS atd. V osmdesátých letech byla nahrazena metodami SSADM (Structured Systems Analysis and Design Method) s uživatelsky přívětivým DFD (Data Flow Diagramy).

DFD diagramy značně pokročily od vývojového diagramu, protože umožňují modelovat vazby typu příčina a následek, ukazují, jaké informace jsou zapotřebí ke spouštění procesů, kde jsou data uložena, a jak jsou informace přenášeny ve prospěch dosažení business cílů. Napomáhají nám při identifikaci stávajících obchodních procesů. Nutí nás přemýšlet o tom, odkud data přicházení (studenty učí chápat obsah pojmu „okolí systému"), jak data protékají systémem a kde budou uložena, Nevýhodou DFD techniky je to, že uživatelé nebudou najít informace o načasování jednotlivých procesů (např. zda by procesy proběhly sekvenčně či paralelně).

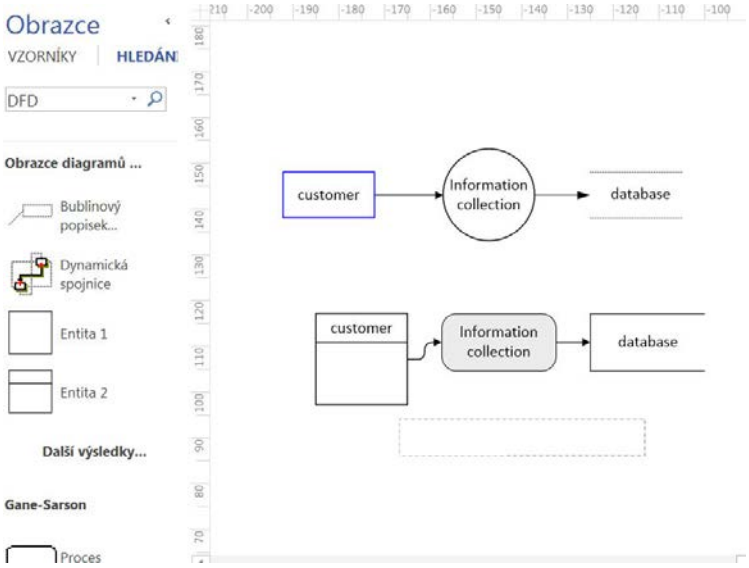
V praxi začínáme kontextovým diagramem, který ukazuje interakci mezi systémem a vnějším světem (mluvíme o úrovni 0, vlastní systém je rázdný). Pak probíhá expanze způsobem „top-down" ke stále detailnějším řešením, viz příklad převzatý z (SMARTDRAW, 2014).



Obrázek 3: Hnízdění úrovní datových toků (příklad z (SmartDraw, 2014)

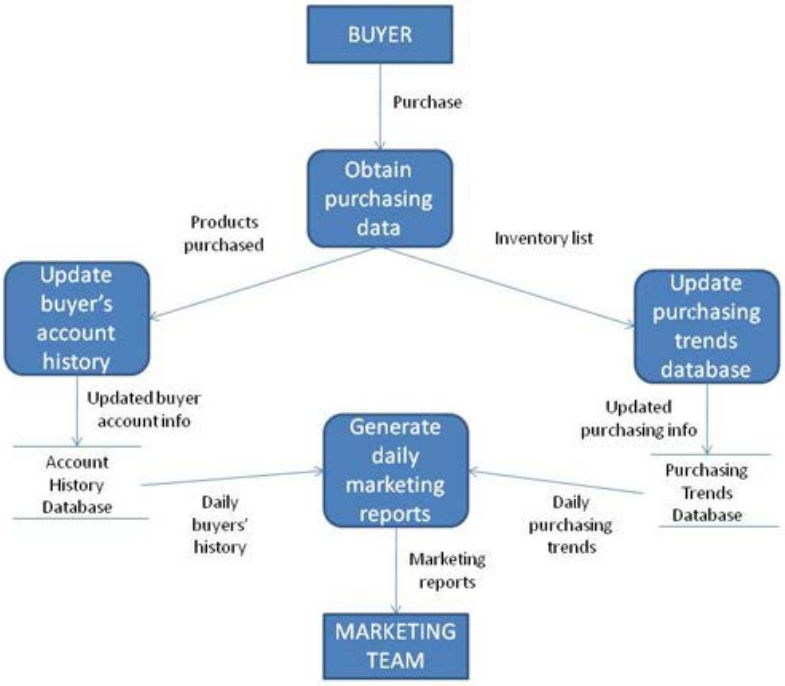
Hierarchizace procesů (rozdělení do podúrovní) je výhodná, pokud se procesy často mění, pro stabilizované systémy může být tento způsob jejich vizualizace nevýhodný. Další výhodou tohoto způsobu modelování je, že zachycuje historii vývoje projektu. To ale vyžaduje zkušeného projektanta či velmi zkušeného uživatele systému schopného postupovat od obecného ke konkrétnímu, běžní uživatelé (včetně studentů VŠKE) ale tuto schopnost nemají a jsou schopni dobře popsat pouze detaily systému. V rámci

výuky bylo s úspěchem vyzkoušeno použití Microsoft Visia, v němž jsou nabízeny šablony (stencils) v notaci Yourdon & Coad a Gene & Sarson, viz obr. 4.



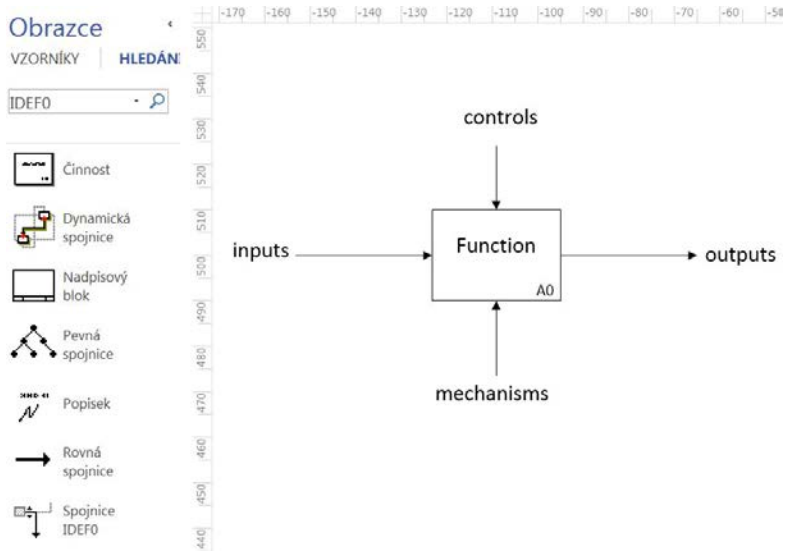
Obrázek 4 Zobrazení zpracování (sběr informací) dat zákazníka (externí subjekt) a jejich uložení do databáze vizualizované v aplikaci Visio 2013. Zápis v notaci Yourdon a Coad byl použita v horní části obrazu a záznam Gane a Sarson ve spodní části obrázku.

Výhodou DFD diagramy je vynikající vizualizace podnikových procesů, které se pohybují v celém systému, nevýhodou je obtížnější transformačních programů a databázových modelů (Masters, 2009). Ale DFDS neslouží pouze k zachycení sekvenční zpracování logiky systému. Nicméně pokud už je systém v DFD rozložen až na dostatečně nízkou úroveň, je teoreticky velmi snadné přepnout zobrazení na sekvence založené diagramy a dokončit detaily – viz vynikající ajmarkos připomínky k (Masters, 2009).



Obrázek 5 Komplexnější příklad DFD diagramu (Masters).

Alternativou k DFD jsou IDEF0 diagramy, které mimo vstup a výstup pracují s řídicími prvky (umožňují regulovat procesy) a mechanismy (prostředky používané k výkonu aktivit), viz obr. 6.



Obrázek 6 Diagram IDEF0 zobrazený ve Visio

Ajmarkosova poznámka k DFD (Masters, 2009) neušetřila ani UML Use Case diagram: „Use Case diagram je opravdu vůči DFD diagramu skutečný chudák: stává se DFD diagramem bez základních datových toků. Dalším důvodem, proč Use Cases jsou opravdu ochuzenými diagramy DFD: Nenabízejí žádný návod, jak postupovat v logice členění systému“. Podle poznámky Ajmarkose „DFD poskytuje další jedinečné výhody, jako je lakmusový test dokončení a integrace napříč požadavky různých kategorií (obchodní požadavky, požadavky zainteresovaných stran, a požadavky praktického řešení)“.

3.2 Unified Modeling Language

UML kombinuje techniky z datového modelování (entity--relationship diagramy), business modelování (pracovní toky), objektové modelování a modelování komponent.

V době nástupu popularity agilních technik používajících iterativní a inkrementální techniky se zdálo, že UML zmizí ze scény, ale nestalo se tak, UML model se používá i nadále. Je tomu tak proto, že UML model nabízí strukturovaný způsob, jak přemýšlet o analyzovaném systému. Jedná se o komunikaci mezi aktéry a systémem (Larson, 2014), která je užitečná v případech, kdy víme, co vybrané herci jsou a co je náš systém. UML totiž poskytuje veškeré nástroje, které jsou potřebné pro práci na projektu. Aktéři (lidé, jiné systémy, časové a jiné spouštěče, triggery, ...) jsou vždy mimo systém a vždy komunikují přímo se systémem. Budou poskytovat vstupy a/nebo z něj získané výstupy.

Testovány byly produkty společností Altova, Edraw, Sparx Systems (Enterprise Architect), Magic Draw (získaná plná licence), Visual Paradigm (Visual Paradigm for UML) a Modelio. Pro profesionální práci se ukázal jako nejlepší Enterprise Architekt, pro

výukové účely na VŠKE Visual Paradigm for UML, a to pro přehledné dodržování poslední verze standardu Object Management Group (OMG – http://www.omg.org/spec/UML/) 2.4.1, snadnost zvládnutí a dostatek výukových materiálů (včetně You Tube, kde je k dispozici skoro 100 krátkých videí).

3.3 BPMN

Business Process Modeling Notation (BPMN) je metoda, znázorňující business procesy ve formě diagramu, podobně jako vývojové diagramy. Tomuto způsobu modelování bude věnována největší pozornost, protože jsou nejvhodnější pro uživatele z řad manažerů mimo IT. BPMN v současné době spravuje Management Object Group (OMG – http://www.omg.org/). Někteří prodejci BPMN navíc doplňují své systémů o animační funkce a další možnosti. Mezi nejvýznamnější univerzitní odborníky ve světě v oblasti BPMN patří:

- *Marlon Dumas*, Swedbank Professor of Software Engineering, Institute of Computer Science, marlon.dumas@ut.ee, University of Tartu http://sep.cs.ut.ee/. Lectures 2014: https://courses.cs.ut.ee/2014/bpm/Main/Lectures-. Přednášený předmět: MTAT.03.231 Business Process Management.

  MTAT.03.231 Business Process Management

  - Lecturers:
    - Marlon Dumas (marlon.dumas ät ut dot ee)
    - Fabrizio Maggi (f.m.maggi ät ut.ee)
  - For questions, please use the following Message Board

- *Maurizio Morisio*, Professor, Dept. of Control and Computer Engineering, Politecnico di Torino, Italy. http://softeng.polito.it/courses/01PDWOV/. Přednášený předmět: 01PDWoV Information Systems.

  Information Systems (01PDWOV)

  Master in Computer in Engineering

  A.Y. 2013 - 2014

  Lecturer

  Maurizio Morisio
  Politecnico di Torino
  Dip. Automatica e Informatica
  email: first.last_at_polito.it
  tel: 011 564-7033

- *Marcello La Rosa*. an Associate Professor v oblasti Business Process Management (BPM) a Senior Lecturer BPM Research Group na Faculty of Science & Technology, /, Queensland University of Technology – Brisbane, Australia. ROvněž výzkumný pracovník na NICTA a Liechtenstein IS Research Fellow na University of Liechtenstein.

  Business Process Modelling

  Unit code: INN320

  Credit points: 12

  Information about fees and unit costs

  Přednášený předmět: INN320 Business Process Modelling.

- *Weske Mathias*, Prof. Dr. Business Process Technology. Hasso-Plattner-Institut, Germany. http://bpt.hpi.uni-potsdam.de/Public/BPMNCorner#Tooling

3.4 Rozdílné a přitom kompatibilní přístupy

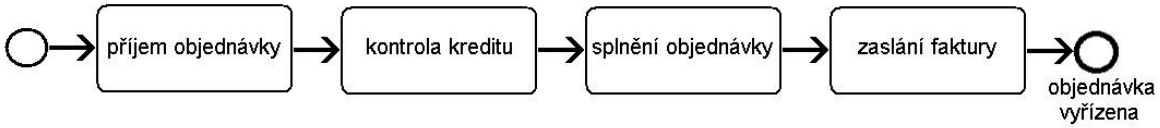
Notace BPMN umožňuje standardní, snadno čitelný způsob, jak definovat a analyzovat veřejné i soukromé business procesy. Tato notace je snadno srozumitelná pro řídící pracovníky, analytiky a vývojáře. Původní záměr BPMN bylo pomoci překlenout komunikační bariéry, které často existují mezi různými odděleními v rámci organizace či

podniku. BPMN používá pro zápis procesů XML (Extensible Markup Language), neboli jazyk, pomocí kterého lze modely převádět mezi různými systémy.

Diagram BPMN je sestaven z malého souboru základních prvků, takže i pro technické a netechnické uživatele není nesnadné pochopit popisované procesy. Použité elementy jsou rozděleny do tří hlavních skupin zvaných flow objects (toky objektů), connecting objects (spojovací objekty) and swimlanes (plavecké dráhy).

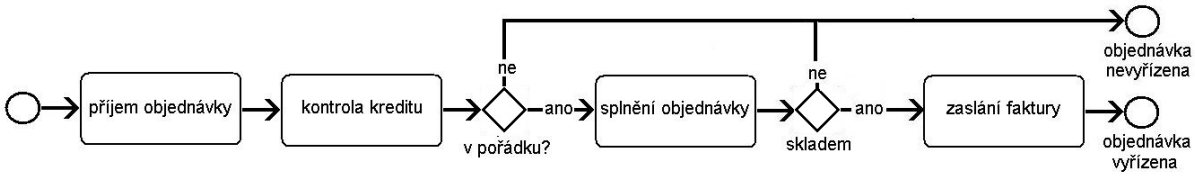
V plovacích drahách můžeme objekty toků uspořádat dle kategorií, které mají podobné funkce. Bazény (pools) představují samostatné organizační jednotky (např. výrobce, zákazníky a dodavatele) a dráhy reprezentují třídy zdrojů v organizačním prostoru, ve kterém jsou sdíleny stejné zdroje (např. výrobce se rozpadne na ředitele, finanční oddělení, prodejní oddělení, marketingové oddělení atd).

Možnosti notace budeme demonstrovat pomocí výukového příkladu zachycujícího proces vyřízení objednávky. Společnost obdrží objednávku, zkontroluje úvěr kupujícího, vyřídí objednávku a odešle fakturu (řetěz úkolů je na obr. 7).



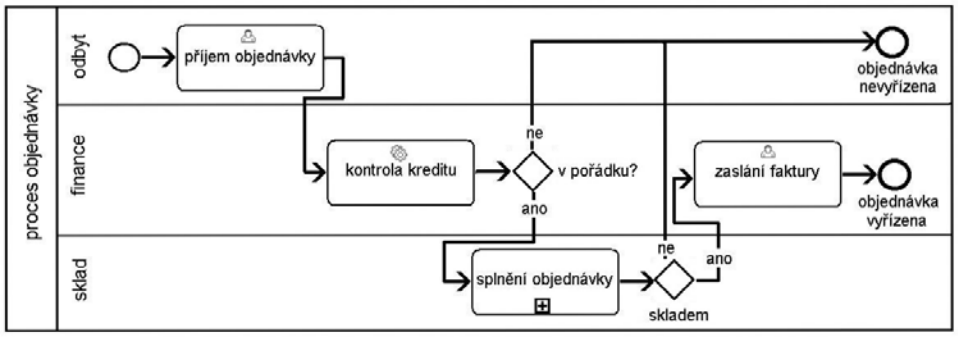
Obrázek 7 Demo příklad: Vyřízení objednávky

Jednoduché posloupnost úkolů nestačí – úvěr na kupujícího nemusí dostačující, nebo zboží nemusí být skladem. Je třeba doplnit rozhodovací diagramy, v tomto případě nazývané branami (gates) anebo označované logickým operátorem XOR (exkluzivní OR). Značka se buď nevyplňuje, anebo se do ní umisťuje X. Tento model je na obr. 8.

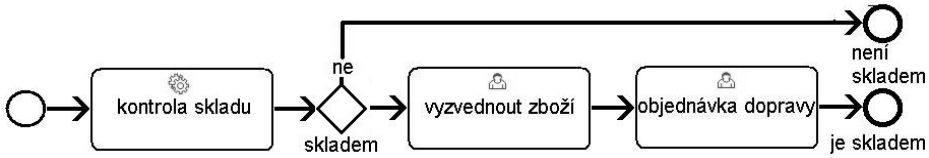


Obrázek 8 Model procesu s rozhodovacími diagramy

Studenti bez potíží pochopí i model s plovacími drahami a blíže specifikovanými úkoly (řešené lidmi – s panáčkem a řešené počítači jako služba – s ozubenými koly). Pochopí i volání jinde popsané procedury (plus dole ve značce úkolu – viz obr. 9) a použití subprocesu (viz obr. 10).



Obrázek 9 Demo příklad doplněný branami, voláním subprocesu a bližší specifikací úkolů



Obrázek 10 Subproces „splnění objednávky“ demonstračního příkladu

Dobrou praxí je, že proces na nejvyšší úrovni by měl být jednoduchý (žádné brány, žádné plovací dráhy) a měl by ukázat hlavní fáze procesu. Každá fáze se pak stává subprocesem. Proces nejvyšší úrovně je v podstatě hodnotovým řetězcem. Brány a plovací dráhy lze poprvé použít až na nižší úrovni dekompozice systému.

Největším úskalím modelování procesů jsou (Dumas, říjen 2013):

- Použití nesprávného typu brány, např. XOR místo paralelních bran.
- Psaní procesních modelů shora-dolů namísto zleva-doprava.
- Nedůsledné dodržování pravidel BPMN notace.
- Trávení spousty času na nikým nepoužívaných detailních částech modelu.

K branám – má zkušenost výuky říká, že na první pokus studenti pochopí max. dva typy bran, a to již popsanou exklusivní (vylučovací, značka +) a paralelní, a pokud na to budou upozorněni, sloučí paralelní toky do paralelní brány a pochopí, že dál se proces nehne, dokud nebudou splněny všechny podmínky rozhodnutí. Problém je s pochopením použití značky inklusivní (proces pokračuje těmi větvemi, ve kterých jsou podmínky splněny), značky události (tok jde tou větví, jejíž událost nastane nejdříve) a komplexní (které nepokrývají ostatní brány). Zásadně jsem proti psaní rozhodovacích procesů bez rozhodovacích značek, byť to norma umožňuje. Nelze totiž pak proces rozhodnutí popsat samostatným dokumentem.

Psaní metodou shora-dolů bych nezavrhoval, např. Logizian umožňuje si vybrat (horizontal – vertical). Zatímco pro zobrazení na ploše monitoru je horizontální zápis přirozený, pro tisk papírových dokumentů je tomu naopak.

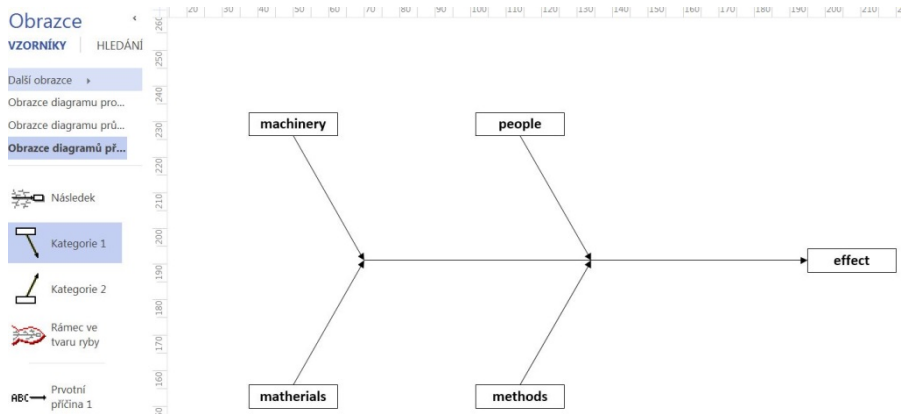
Nástroje BPMN umožňují porovnat rozdíly mezi původním stavem (as-is) a doporučeným stavem (to-be) viz (Trkman, 2007). Nástroje (např. fy Visual Paradigm) umožňují připravit řadu animací a realizovat různé scénáře. BPMN nástroje poskytují různé možnosti vzorů ekvivalence (stejný obsah, jiná syntax). To může podle (Kluza, 2012) napomoci strukturovat diagramy a snížit jejich sémantickou složitost.

Zpracování variant řešení nám umožňuje ověřit závěry procesní analýzy, a to ať již kvalitativní analýzy (analýzy přidané hodnoty, analýzy zdrojů, analýzy příčin či analýzy Pareto) anebo kvantitativní analýzy (analýzy toků či s využitím simulací). Pro účely kvalitativní analýzy je zapotřebí identifikovat a odstranit různý „odpad“ (doporučuji použít analýzu přidané hodnoty) a identifikovat zdroje a dát jim potřebnou prioritu v rámci analýzy hlavních příčin či analýzy Pareto. Při hledání zbytečných částí či elementů modelu lze metodicky vyjít i z klasického seznamu „seven waste“ Taiichia Ohnota (kdysi šéfinženýr Toyoty).

Odstranění zbytečností z modelu může probíhat na základě rozložení procesů do jednotlivých kroků a hodnocení každého kroku z hlediska přidané hodnoty. Zde je třeba uvažovat tvrdé i měkké metriky (např. spokojenost zákazníka).

Analýza metodou příčina-důsledek je velmi cenná, pokud vyústí v kvantitativní analýzu, např. na základě řízení kvality v rámci brainstormingu, kterým lze oživit výuku. Je velmi

užitečné, pokud máme možnost pro analýzu systému použít stejný program jako pro jeho popis. To ale poskytuje málo výrobců a navíc ne v demo verzích (např. Visual Paradigm má verzi Enterprise a jako demo poskytuje verzi Professional). Při seznámení studentů se systémem Visio lze ukázat na možnost použít šablony typu příčina-účinek diagramy (zvané fishbone, herringbone, Ishikawa, Fishikawa atd.) – viz obr. 11 (obdobně má Visio šablony použitelné v rámci dalších předmětů, např. Bezpečnostní kamery.



Obrázek 11 Pro modelování typu příčina-následek (Ishikawa atd.) lze použít Visio

Po provedení procesu analýzy (deskriptivní modelování) by studenti měli být schopni na základě poznatků z výuky technik managementu zahájit třetí fázi životního cyklu business procesu – proces predesignu (preskriptivní modelování). Pro generování nápadů může být použit redesign heuristika – prognostické metody či analýza rizik. Tato fáze vyžaduje nejvíce kreativitu, a proto by měla být jádrem uvažování v této etapě modelování analýza typu „co by se mohlo se systémem v budoucnosti stát“.

Pro redesign svých modelů mohou studenti použít některou z metod, kterou se učí v manažérských disciplínách, ať již z kategorie kontinuálního zlepšování procesů BPI (Business Process Improvement) anebo z oblasti radikálního zlepšení BPR (Business Process Re-Engineering).

BPI hledá odpovědi na otázky spojené s tvorbou hodnot (nové obchodní příležitosti, zefektivnění struktury podniku atd.). Nemá zpochybnit současnou strukturu procesu, ale pouze se snaží identifikovat problémy a postupně je krok za krokem řešit. BPR naopak zpochybňuje základní předpoklady a principy stávající struktury procesu a snaží se dosáhnout průlomu, např. tím, že odstraní nákladné úkoly, které nejsou přímo přidanou hodnotou. Možnou metodou, jak tyto procesy ověřit, je buď veřejný rozbor brainstormingem anebo vzájemné hodnocení svých prací v párech. Modely je možné hodnotit z hlediska kompromisů, např. mezi náklady, časem, kvalitou a flexibilitou (všeobecně známý ďáblův čtyřúhelník). Lze hodnotil šance změn a dávat jim priority.

Ve výuce narážíme na problém, že studenti nemají dostatečné kreativní schopnosti a návyky na samostatnou domácí práci. Současně neumí pracovat v týmu. Proto jim je třeba vysvětlit, že málokdo je schopen modelovat tak složité procesy, jako jsou business procesy na první pokus. Podle ISO 9000 a CMMI (Capability Maturity Model Integration, viz http://www.sei.cmu.edu/cmmi/) se posuzuje kvalita či zralost podniku z hlediska jeho business procesů takto: 1. Počáteční, 2. Opakovatelné, ale intuitivní, 3. Definované, 4. Řiditelné a měřitelné, 5. Optimalizované.

Definice zralostních modelů jsou součástí konceptu COBIT vytvořeného mezinárodní asociací ISACA. Na bázi konceptu COBITu byl model BPMN doplněn o některé prvky. (Polanič, 2013) dělí modely procesu takto:

- procesní model – zobrazuje procesní prvky v logickém tok řízení a ukazuje sekvenční závislostí mezi činnostmi
- kolaborativní model – zobrazuje interakci mezi procesy a zobrazuje zprávy, pomocí kterých si procesy vyměňují informace a koordinují svoji práci
- konverzační model – ukazuje údaje vyměňované mezi procesy (i systémy, funkce, role a herci) a je omezen na běžnou komunikaci, ale může být použit k zobrazení procesní mapy, pohled na nejvyšší úrovni procesů a jejich interakce
- choreografie – je typ kolaborativního diagramu, který se zaměřuje na pořadí zpráv mezi bazény

BPMN je užitečná pro výměnu zpráv mezi firmami v rámci procesů typu B2B (firma je modelována jako bazén). Systémové okolí lze nejlépe modelovat jako Black Box bazény.

Cílem nástrojů této kategorie je jasněji vidět všechny obchodní procesy a odkrýt duplikace, překrývání a plýtvání. Nosným termínem první přednášky předmětu Základy informačních system je KPI (Key Performance Indicators). Dovoluji si proto ocitovat: "*The ability to see the quantity of processes in place is helpful, but the real benefit is being able to clearly see all of the overlays and connections between the processes. We are now able to identify and streamline interactions between processes and support systems. The relationships between processes and strategic goals, SLA (Service Level agreements) and KPI (Key Performance Indicators) we could also integrate*" (iGraf, 2014).

Některé BPMN mají variantu či jsou samy typu SaaS (Software-as-a-Service), ale vzhledem k přenosové rychlosti na VŠKE se tomuto řešení je lépe vyhnout – to jsou poznatky z BPMN Web Modeleru (Trisotech) a s Processnautem (Agile ICT).

ZÁVĚR

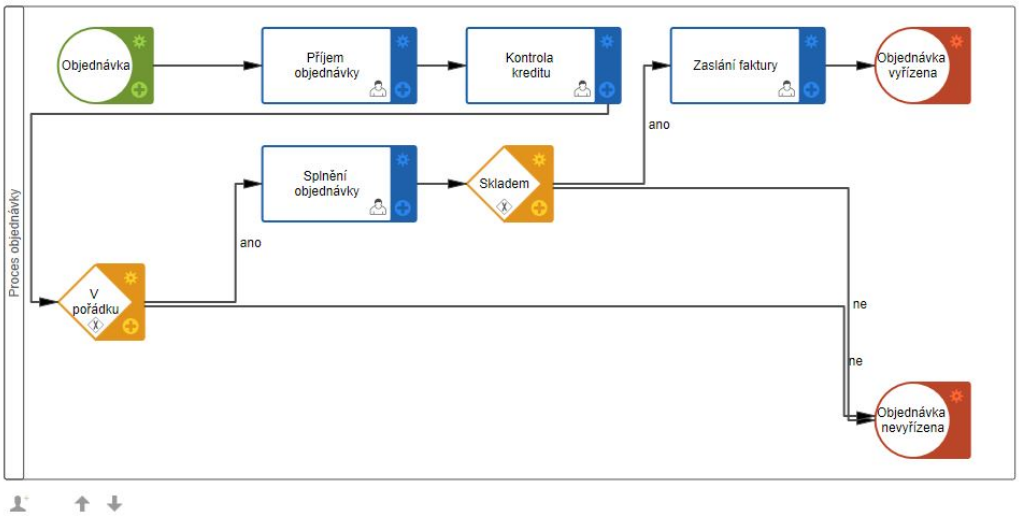
Pokud to shrnu, BPMN vychází z procesně orientovaného přístupu k modelování aplikací, zatímco UML nabízí objektově orientovaný přístup. BPMN definuje jeden typ diagramu, který má více pohledů odvozených od téže základní provedení procesu metamodelu. UML je agregace diagramů, které jsou výsledky kolektivních osvědčených postupů. BPMN je primárně věnována komunikaci ve stylu "manažer – manažer", zatímco UML je speciálně pro komunikaci na „systémový inženýr – programátor“.

BPMN se rovněž ukazuje jako vhodný nástroj pro modelování procesů v rámci specifikace bezpečnostních politik.

Mnoho BPMN je určen pro vysoké školy s výraznou slevou, např. Kissflow: „Máme speciální ceny pro vzdělávací a neziskové organizace. Kontaktujte nás“. Akademický program má i ARIS. Akademický program Visual Paradigm je zdarma, ale v podmínkách je vyloučena soukromá škola (viz https://www.visual-paradigm.com/partner/academic/).

Protože máme zájem učit produkt s ekonomickým použitím, bylo navázáno spojení se společností Semtation (Dr. Ing. Frauke Weichhardt Semtation GmbH Geschwister-Scholl-Straße 38 14471, Potsdam, Germany, tel +49 331 581 39 36 Mobil +49 172 317 12 81 Mail fweichhardt@semtalk.com) na téma poskytnutí jejich produktu, který disponuje sadou příkladů z kategorie ERM a CRM. K dispozici je 30denní bezplatná vývojová verze SemTalku, jednání sice probíhají nadále, ale zástupce této německé firmy se odmlčel po zjištění, že nejde o otestování před nákupem.

Nejlepší možností, jak poznat produkt, je (byť drobně) participovat na vývoji nějakého produktu. Máme možnost vyzkoušet a připomínkovat beta verzi BPM Modeleru a předat autorovi připomínky a návrhy po ověření. Obr. 12 ukazuje můj testovací příklad. Vývojáři společnosti Agile ICT se striktně drží OMG normy, což je pro výuku velkým přínosem. A co je podstatné – pro školy bude produkt zdarma.



Obrázek 12 Testovací příklad BPM Modeler fy Agile ICT

Shrnutí: Studenti si musí vyzkoušet více různých nástrojů pro modelování, vědět, že softwarová podpora se mění, ale základní principy modelování zůstávají. Je také nutné hledat návaznosti na další předměty studijního profilu a informovat kolegy o používaných nástrojích, např. Visio se dotkne výuky dalších tří předmětů.

Použitá literatura

(Dumas, March 2013) Dumas, Marlon, La Rosa, Marcello. *Fundamentals of Business Process Management*. Springer; 2013 edition (March 9, 2013), ISBN-10: 3642331424.

(Dumas, October 2013) Dumas, Marlon. *Fundamentals of Business Process Management. Quick Introduction to Value-Driven Process Thinking*. University of Tartu, Estonian BPM Roundtable – 10 Oct. 2013.

(Holterman, 2014) Holterman, Reint Jan. *Choosing among Custom Development, BPM and SaaS*. Accessible from: http://www.bpmleader.com/wp-content/uploads/2014/02/eBook-Choosing-among-BPM-SaaS-and-Custom-Development.pdf

(Chinosi, 2009) Chinosi, Michele. *Representing Business Processes: Conceptual Model and Design Methodology*. Joint Research Centre on Jan 13, 2009, Accessible from: http://www.slideshare.net/mchinosi/my-phd-dissertation-presentation

(iGraf, 2014) *Enabling a Process-Oriented Supply Chain*. Beyond the Swimlane® January 2013. Accessible from: http://www.igrafx.com/resources/Newsletters.

(Kluza, 2012) Kluza, Krzysztof and Kaczor, Krzysztof. *Overview of BPMN Model Equivalences.Towards normalization of BPMN diagrams*. Accessible from: http://ceur-ws.org/Vol-949/kese8-06_08.pdf

(Larson, 2014) Larson, Elizabeth and Larson, Richard. *Why Don't Use Cases Just Go Away? Part 1: Use Case Diagrams*. January 2014. Accessible from: http://www.watermarklearning.com/downloads/Why%20Dont%20Use%20Cases%20Just%20Go%20Away.pdf?inf_contact_key=f88453f934790761a390d64ea9f605cc86ed0fe275471bcc35a930e10c878d46

(Masters, 2009) MASTERS, Morgan. *An Introduction to Data Flow Diagrams*. Accessible from: http://www.modernanalyst.com/Resources/Articles/tabid/115/articleType/ArticleView/articleId/2009/An-Introduction-to-Data-Flow-Diagrams.aspx

(Petersen, 2011) PETERSEN, Sobah Abbas. *Modelling of Information Systems Advanced Course*. Norvegian University of Science and Technology, 2011. Accessible from: http://www.idi.ntnu.no/emner/tdt4252/2011/Lectures/lecture7-process-modelling.pdf

(Polanič, 2013) Polančič, Gregor. *Business processes BPMN-style*. January 2013. Accessible from: http://grahamberrisford.com/AM%202%20Ref%20model%20and%20techniques/AM%202%20Techniques/AM%208%20Technique%20-%20Process%20BPMN.pdf

(Silver, 2011). Silver, Bruce. *BPMN method & style*. 2nd Edition. Cody-Cassidy Press 2011, ISBN 973-0-9823681-1-4.

(Smartdraw, 2014) *Data Flow Diagram Layers*. Accessible from: http://www.smartdraw.com/resources/tutorials/data-flow-diagram-notations/#/resources/tutorials/Data-Flow-Diagram-Layers

(Trkman , 2007) Trkman, Peter etc. *Process approach to supply chain integration*. Research paper. Supply Chain Management: An International Journal. Volume 12 Number 2, 2007, pp.116–128.

(Vernadat, 1996) Vernadat, Francois. *Enterprise Modeling and Integration*. Chapman & Hall, London, 1996, ISBN 0 412 6055-0 3.

BEZPEČNOST REGIONŮ (OBCÍ)

doc. Ing. Horák Rudolf, CSc.

1. DÍLČÍ SOUBOR INDIKÁTORŮ OHROŽENÍ BEZPEČNOSTI REGIONU

Potřeba vytvořit nějaký soubor indikátorů[2] ohrožení bezpečnosti vyvstává jak z pohledu úrovně krizového managementu, tak také z pohledu vytváření strategie bezpečnosti ve strategickém plánu rozvoje regionu (obce). Indikátory lze diferencovaně stanovovat pro různé systémy, politické cíle, bezpečnost apod.

Na úrovni státu to budou indikátory směřující do oblasti politické (domácí, zahraniční), ekonomické a hospodářské politiky, obranné a vojenské politiky, finanční, sociální oblasti, politiky vnitřního pořádku a vnitřní bezpečnosti, politiky veřejné informovanosti apod.

Na úrovni nižší, tj. regionální a obecní se bude jednat o indikátory monitorující např. selhání důležitých prvků zabezpečujících region (obec) a samozřejmě budou reflektovat závěry z indikátorů vyšších stupňů řízení. Jejich vyřazení může vést k následkům, které ochromí život v určitém regionu. Z tohoto pohledu se bude jednat o kritické prvky regionální infrastruktury. Obsah indikátorů ohrožení bezpečnosti budou tvořit komponenty, které jsou rovnocenné, soudržné a navzájem provázané.

Indikátory budou sloužit pro kvalifikované krizové řízení v prostoru regionu (obce). Odlišují se od jiných informací v tom, že jsou prvkem specifických řídících nebo kontrolních procesů. Platí zásada, že indikátory vhodné pro určitou funkci jsou nevhodné pro funkce jiné. Pokud definujeme indikátor, potom má určitý formát, který vyjadřuje navržený cíl. Indikátor jako složka řídícího procesu musí splňovat určité vlastnosti:

a) **musí mít širší význam, než je význam nějaké hodnoty, byť přesně změřené,**
b) **musí určovat určitou normu, tj. že koresponduje s cílovou nebo referenční hodnotou.**

Z uvedeného vyplývá, že cílem indikátorů je také možnost porovnat úroveň bezpečnosti regionů (obcí), předpovědět vývojové trendy, opatřit informace pro včasná varování, posoudit podmínky pro dosažení sledovaných cílů. Je třeba si však uvědomit, že univerzální soubor indikátorů pro oblast bezpečnosti nebo i pro jinou oblast lze stanovit obtížně.

1.1 Indikátory úrovně kultury bezpečnosti

Tyto indikátory jsou založeny na tom, zda jsou vytvořeny a v jaké kvalitě, veřejné dokumenty o politice prevence před závažnými haváriemi. Mezi takové dokumenty se řadí např. havarijní plány. Další částí je prevence před živelními pohromami, např. krizový plán nebo plán havarijní odezvy na mimořádné události obce. Dalším indikátorem bude plnění právních norem a dalších závazných předpisů, např. zákonné normy mající vztah k bezpečnosti.

---

[2] Indikátor (z lat. *indicare*, ukazovat) znamená obecně:
- ukazatel, ne však směru
- **viditelný jev, který indikuje těžko pozorovatelné společenské změny, případně umožňuje jiné jevy předvídat.**
- **zařízení, které umožňuje sledovat nebo odečítat okamžitý stav nějakého systému apod.**

Pokud jsou na teritoriu provozovny s nebezpečnými látkami, stanovují se cíle a zásady prevence v těchto provozech, zpravidla rámcově. Indikátory musí směřovat k informování o tom jak je zabezpečena vhodná struktura a systém řízení pro každou z následujících oblastí:

a) organizace a zaměstnanci,
b) stanovení a hodnocení závažných zdrojů rizik,
c) řízení provozu,
d) řízení změn,
e) havarijní plánování,
f) sledování plnění programu,
g) audit a kontrola.

Cíle a zásady prevence závažných havárií a zásady omezení jejich možných následků jsou součástí programů bezpečnosti práce a ochrany životního prostředí nebo jako jejich doplněk. Součástí informací musí být prokazatelné seznamování zaměstnanců se zásadami prevence, jejich ochrany, zásadami bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ochrany životního prostředí.

Nedílnou součástí indikátorů obce je vzdělávání občanů k sebeochraně před mimořádnými událostmi. Obecní úřad seznamuje právnické a fyzické osoby způsobem v místě obvyklým s charakterem možného ohrožení, s připravenými krizovými opatřeními a se způsobem jejich provedení. Pro zabezpečení preventivních opatření je potřebné uvedené dokumenty připravit. Jejich aktuálnost je základním indikátorem bezpečnosti obce.

1.2 Indikátory úrovně systému řízení

Do této skupiny indikátorů patří zpracování a zdokumentování systému řízení bezpečnosti v prostoru odpovědnosti obce. Management obce musí vyhodnotit ohrožení a z nich vyplývající rizika na teritoriu obce, jako např.: povodně, přívalové deště, větrné kalamity (vichřice, tornáda), zásobování energiemi (elektřina, plyn), odpadové hospodářství a ekologie (potraviny, pitná voda, životní prostředí, skládkování odpadů), ohrožení vyplývající z provozování podniku s nebezpečnými nebo ionizujícími látkami na teritoriu obce apod. Do této oblasti spadá také příprava a prověřování krizových plánů a plánů havarijní odezvy obce na mimořádné události apod.

1.3 Indikátory organizace a plánování potřebných zdrojů v krizovém řízení

Jedna ze skupin indikátorů je zajištění lidských zdrojů. Sem budou zahrnuti pracovníci, kteří řeší plánování a vše co s tím souvisí, včetně zabezpečení kooperace se složkami IZS, právnickými a podnikajícími fyzickými osobami, přípravu zaměstnanců obecního úřadu a obce, aktualizaci dokumentace a její praktické prověřování, dostatek a kvalitu připraveného materiálu a techniky obce apod. Případně zabezpečení potřebné techniky a materiálu od právnických nebo podnikajících fyzických osob. Tyto indikátory můžeme posuzovat také samostatně jako indikátory řízení lidských zdrojů. V každém případě však musíme brát v úvahu naplnění předpokladů a požadavků při výběru přijímaných pracovníků na určitou pozici (systemizované místo), hodnocení schopností a způsobilosti zaměstnanců, školení a způsob ověřování připravenosti zaměstnanců,

zabezpečení speciálního výcviku pro určené zaměstnance a prověření jejich připravenosti.

Další skupinu budou představovat složky IZS, včetně sboru dobrovolných hasičů obce a jejich akceschopnost. Ne méně důležitou skupinou opatření je také poskytnutí ochrany obyvatelstvu obce. Jak to vše bude zabezpečeno, bude záviset od zajištění finančních zdrojů, které lze čerpat jednak z vlastního rozpočtu obce, jednak z rozpočtu nadřízených stupňů a správců regionů (např. povodí řeky) a také ze zdrojů Evropské unie.

1.4 Indikátory omezování rizik vzniku mimořádných událostí

Indikátory v této oblasti budou charakterizovány zabezpečením potřebných zdrojů a stanovením odpovědnosti pracovníků za jejich plnění. To bude odrazem připravenosti sledovaného regionu na řešení MU z hlediska prevence, represe a renovace.

Důležitým faktorem v této oblasti indikátorů bude identifikace potřeb v oblasti připravenosti profesionálních pracovníků a jejich zabezpečení, včetně výcviku. Ze zkušeností získaných při řešení MU vyplývá, že včasné a potřebné poskytování informací zaměstnavateli zaměstnancům a obecními úřady občanům o rizicích vzniku MU, způsobech jejich redukce, způsobech varování, jejich ochrany a způsobech řešení MU vede ke kvalitnějšímu zvládání následků MU, pokud nastanou.

Obdobně se osvědčilo využití návrhů zaměstnanců a občanů ke způsobům bezpečnosti v době plánování a veřejném projednávání dokumentace. Lidé jsou tímto způsobem motivování k aktivnímu zapojení do kontroly bezpečnosti provozu společnosti svého pracovního zařazení a přípravy preventivních opatření v obci ke snížení možných následků MU na soukromém a obecním majetku.

1.5 Indikátory hodnocení rizik

Skupinu indikátorů hodnocení rizik je možno považovat za stěžejní indikátory, neboť od velikosti ohrožení a rizik z nich vyplývajících se budou odvíjet veškerá opatření na daném teritoriu.

Takové indikátory nám dají informace o charakteristice možné hrozby a riziku možné aktivace této hrozby, jako je povaha, mohutnost a četnost hrozby, časové údaje, doba trvání, postižený (zasažený) prostor, prognóza vývoje a následky.

Z další části analýzy rizik obdržíme informace o zranitelnost, tj. oblast zranitelnosti, následky hrozby na zdraví a životech lidí, ekonomické, majetkové apod.

Následně dojdeme k závěrům o zvladatelnosti v případě aktivace ohrožení. Tedy musíme připravit jednotlivá opatření k odvrácení možné hrozby, k redukci možných následků, pokud hrozba se uskuteční, ke zvládání vzniklé MU. S tím souvisí prognostika a varování, připravenost složek k provedení zásahu, včetně spolupráce s orgány veřejné správy, obyvatelstvem apod.

Z indikátorů hodnocení rizik vydedukujeme také možnou kvantifikaci, tj. sestavení hodnot vlivu možné hrozby, sestavení hodnot možných následků, sestavení hodnot potřebných nákladů. Tyto indikátory poskytnou podklady pro vytvoření alternativ řešení ochrany obyvatelstva a jejich komparaci s dalšími srovnatelnými regiony doma i v zahraničí. To nám dá možnost spolupráce a poskytování techniky, materiálu, ale také jednotlivých složek připravených řešit možnou MU, včetně příhraniční kooperace.

Výpis z analýzy rizik se závěry k bezpečnosti společností na teritoriu obce,

Analýza rizika a jeho strukturování, jejímž obsahem je:

- **Charakteristika** možné hrozby z rizika:
  - ✓ povaha, mohutnost a četnost hrozby,
  - ✓ časové údaje, doba trvání,
  - ✓ postižený (zasažený) prostor,
  - ✓ prognóza vývoje a následky,
- **Zranitelnost**:
  - ✓ oblast zranitelnosti (ekonomika, obyvatelstvo, apod.),
  - ✓ následky hrozby (na zdraví a životech lidí, ekonomické, majetkové apod.),
- **Zvladatelnost**:
  - ✓ plánování jednotlivých opatření,
  - ✓ preventivní opatření k zabránění nebo eliminaci následků,
  - ✓ prognostika a varování,
  - ✓ připravenost složek k provedení zásahu, včetně spolupráce s orgány veřejné správy a obyvatelstvem,
- **Kvantifikace**:
  - ✓ sestavení hodnot vlivu možné hrozby,
  - ✓ sestavení hodnot možných následků,
  - ✓ sestavení hodnot potřebných nákladů,
- Vytváření alternativ **řešení ochrany obyvatelstva ORP (obce) a jejich komparace,**
- Redukce rizik **a systém kontroly bezpečnostních a ochranných opatření k vyhodnoceným rizikům.**

1.6 Indikátory místní soběstačnosti

Jedny z důležitých indikátorů jsou indikátory místní soběstačnosti. Jsou to indikátory, které jsou také v oblasti **udržitelné úrovně rozvoje regionů**. Do těchto skupin budou patřit zdraví - výživa, úmrtnost, hygienická infrastruktura, pitná voda, dostupnost zdravotnických služeb, bydlení, bezpečnost, atmosféra, kvalita ovzduší, půda a krajina, lesní hospodářství, urbanizace, sladkovodní ekosystémy, kvalita vody, spotřeba a výroba, využívání energie, vznik a ukládání odpadů.

Další důležitou částí této oblasti indikátorů je doprava, která bude významně ovlivňovat životní prostředí a zprostředkovaně zdraví a s tím související atributy. V této skupině indikátorů budeme také posuzovat a využívat institucionální rámec, který směřuje ke strategickému naplňování zásad udržitelného rozvoje regionu. K zabezpečování rozvoje regionu přispěje vnitrostátní i mezinárodní spolupráce, zejména příhraničních regionů, respektive obcí.

2. VYBRANÉ METODY PRO PODPORU ROZVOJE BEZPEČNOSTI

Metody pro podporu rozhodovacího procesu

Pro podporu našeho rozhodování o jednotlivých indikátorech mohou sloužit různé metody. Pro zjišťování nízké připravenosti nebo nějakých problémů v zabezpečení ochrany obyvatelstva a životního prostředí je vhodné využít diagramu Ishikawa.

2.1 Ishikawův diagram

Tento diagram vychází z jednoduché kauzality a to v tom, že každý následek (problém) má svou příčinu nebo kombinaci příčin. Jeho cílem je tedy analýza a určení nejpravděpodobnější příčiny řešeného problému, v našem případě výběru možných indikátorů. Jako např. indikátorů uvedených ve 1.1 až 1.4. Vzhledem k tomu, že Ishikawův diagram je univerzální, využijeme jej v oblasti hledání kvality připravenosti a také při odhalování příčin selhání (problémů) bezpečnostního systému na řešené úrovni region (obec). Je vhodný k použití při procesním řízení skupinou (týmy) k vyhledávání řešení, např. metodou brainstorming. Předpokládám, že tento diagram, viz obrázek č. 1, přispěje k analytické činnosti, při systematickém vyhledávání možných příčin problémů v bezpečnosti regionu (obce). Příčiny se většinou hledají v základních větvích. Pro oblast bezpečnosti to zpravidla budou:

- lidé (příčiny způsobené lidmi - zaměstnanci, občany),
- technické a materiální zabezpečení (příčiny způsobené technikou, nástroji, materiály a jejich vlastnostmi),
- dokumentace (příčiny způsobené pravidly, směrnicemi, legislativou nebo normami, plány, metodikami, pomůckami),
- ochranná opatření (příčiny způsobené nízkým stupněm ochrany před možnými hrozbami),
- příprava profesionálních zaměstnanců a obyvatelstva (příčiny způsobené nedokonalou přípravou obou skupin osob),
- organizace řízení (příčiny způsobené nesprávným řízením),
- prostředí (příčiny způsobené vlivem prostředí) apod.

Tyto větve nejsou povinně dodržovány, ale jsou flexibilně upravovány podle řešeného problému (viz obrázek č. 1), nesmí účastníky procesu omezovat, ale inspirovat. Ishikawův diagram je možné použít jak pro hledání příčin problémů, tedy zpětně, tak také při přípravě návrhů opatření k ochraně obyvatelstva a životního prostředí, tj. k prevenci a v případě vzniku MU (KS), k redukci následků možných událostí. Při vytváření diagramu se předpokládá, že to bude týmová práce, tj. pracuje skupina lidí se vzájemně se doplňujícími dovednostmi a zainteresovaností na společných cílech. Proces vytváření diagramu zpravidla se zahajuje burzou nápadů, např. brainstormingem nebo analyzováním procesu s využitím cyklu „Plan-Do-Check-Act“ (dále jen PDCA) v tomto případě je chápán jako nedílná součást každého procesu, kterým se plánuje, realizuje, kontroluje a návazně zpracovávají připomínky, které při předchozím cyklu vznikly. Může být také využit cyklus Standardize-Do-Check-Act (dále jen SDCA), kdy se nejprve vytvoří standard a poté se realizují všechny činnosti obdobně jako u cyklu PDCA. Z účelu využití diagramu vyplývá, že jej můžeme zahrnout mezi vybrané metody (Ishikawův diagram, Check lists, Paretův diagram, Rozhodovací stromy apod.), které slouží ke

zvyšování kvality procesního řízení. Paretovy analýzy (stanovuje, že 20 % příčin nám způsobí 80 % problémů) využijeme k určení, které příčiny mají prioritu, a tedy budeme je řešit jako první. S využitím Lorenzovy křivky, která nám dá četnost neshod a % kumulativního součtu, stanovíme kritéria pro rozhodování, hlavní příčiny, které nejvíce ovlivňují následky a rozhodneme o nápravných opatřeních. Konečná fáze nám pomůže odstranit nebo naopak rozvíjet příčiny. Záleží, zda nás ovlivní negativně nebo pozitivně. Také je možné definovat sub-příčiny, tzn. rozebrat jednotlivé definované příčiny a hledat příčiny jejich vzniku.

Při určování váhy jednotlivých příčin vycházíme z předpokladu, že součet vah „C“ příčin K_1 – K_n jednoho hodnotitele je = 1. Váha příčiny se vypočítá tak, že počet přidělených bodů pro určitou příčinu dělíme součtem přidělených bodů všem příčinám, viz (1).

$$C_{K_n}^{V_m} = \frac{K_n^{V_m}}{\sum_{n=1}^{i} K_n^{V_m}}, \qquad (m = 1,2,\ldots, j), \qquad (1)$$

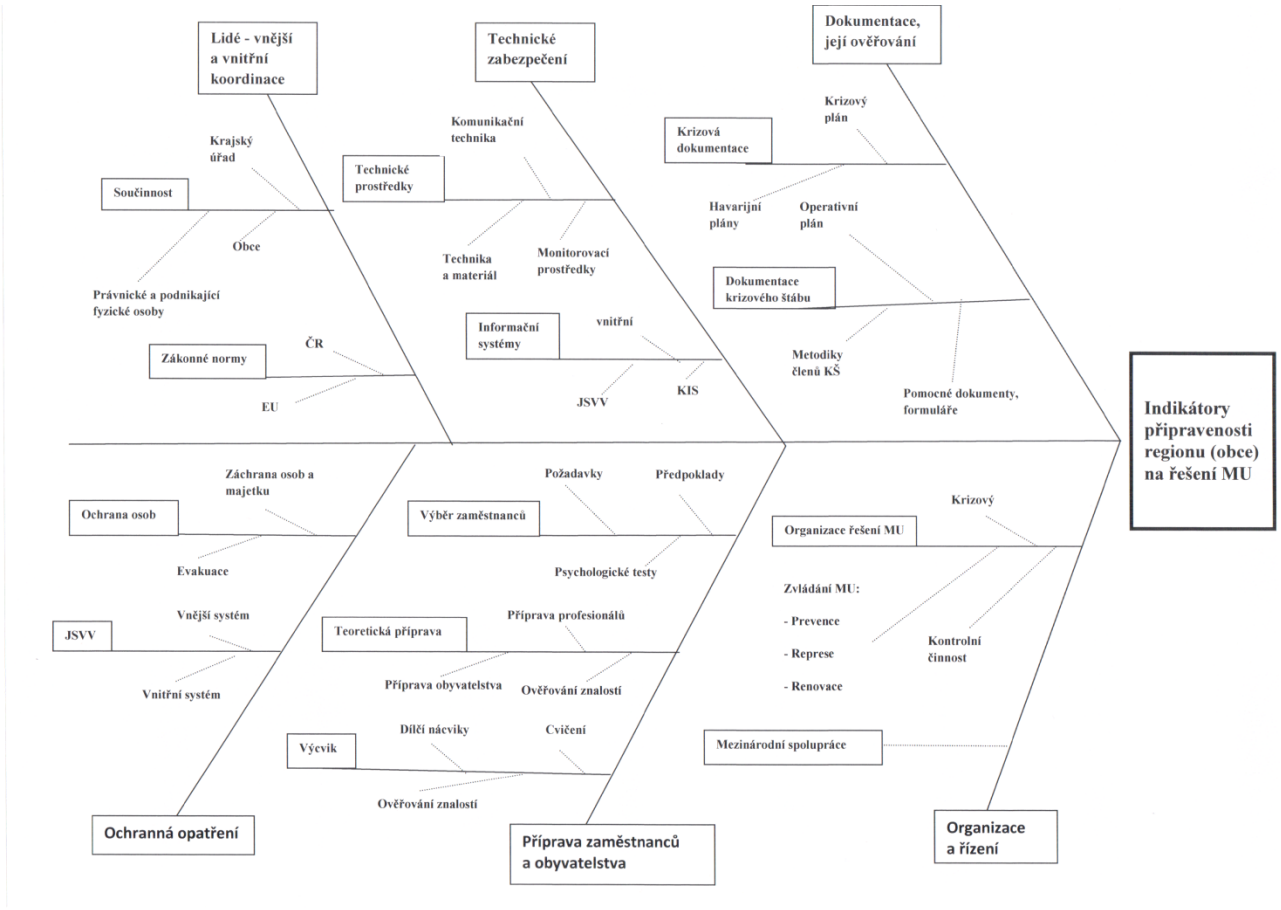
Přičemž je:

$C_{K_n}^{V_m} \Rightarrow$ váha n-té příčiny "K" m-tého hodnotitele "V",

$K_n^{V_m} \Rightarrow$ počet přidělených bodů n-té příčině m-tého hodnotitele,

$\sum_{n=1}^{i} K_n^{V_m} \Rightarrow$ součet přidělených bodů n příčinám m-tého hodnotitele,

Pro grafické zpracování diagramu využijeme myšlenkové mapy. Jsou technikou, která používá přirozený způsob vizuálního myšlení při řešení problémů a k uspořádávání informací a myšlenek v grafické podobě. Myšlenkové mapy použijeme s výhodou v rozhodovacím procesu jako vhodný způsob organizace myšlenek. Přirozeným způsobem tak zvýšíme aktivitu duševních činností, posílíme paměť, koncentraci, kreativitu a inovativní myšlení. Dojdeme ke snadnějšímu pochopení souvislostí složitých bezpečnostních problémů. Při hodnocení informací dojdeme k rychlejšímu a snazšímu jejich absorbování a zpracovávání. To je umocňováno využitím větvení, obrázků, barvami a jinými grafickými prvky. Myšlenkové mapy v našem případě můžeme využít při tvorbě různých typů zpráv pro diagram, k analýze vztahů, při efektivním plánování bezpečnostních projektů, k přípravě jednání, při stanovování priorit činností v bezpečnostním projektu, v organizaci počítačových souborů podle kategorií, propojení různých projektových dokumentů s mapou, v plánovacím procesu apod. Myšlenková mapa bude názornější než tradiční dokumenty.



Obrázek č. 1 Ishikawův diagram

Jedna ze známých metod která je vhodná pro posouzení situace v indikátorech např. 1.1 Indikátory úrovně kultury bezpečnosti, 1.3 Indikátory organizace a plánování potřebných zdrojů v krizovém řízení je Check list (Kontrolní seznam).

2.2 Check list (Kontrolní seznam)

Tato metoda je založená na systematické kontrole plnění předem stanovených podmínek a opatření, viz normy vyplývající z krizové legislativy. Analýza kontrolním seznamem se používá jednoduše a může být aplikována v libovolném regionu (obci). Podrobný kontrolní seznam poskytuje informace pro standardní hodnocení rizik pro jednotlivá ohrožení. V našem případě k poskytnutí informací o připravenosti dotčeného regionu (obce) ke zvládání mimořádných událostí. V praxi to bude znamenat, že budou vytvořeny otázky podle konkrétní situace v regionu (obci) a podle jednotlivých druhů ohrožení v daném regionu. Je to metoda úsporná a flexibilní. Závěry z check listů dávají informace managementu regionu (obce), zda při analýze možných ohrožení a z nich vyplývajících rizik má připravenou dokumentaci, síly, prostředky, scénáře, metodiky, dohody a smlouvy se subjekty k všestranné ochraně obyvatelstva a k poskytování potřebných služeb za MU (KS), a také k zabezpečování soběstačnosti regionu (obce).

V nich analyzujeme, zda jsou vytvořeny a v jaké kvalitě veřejné dokumenty o politice prevence před závažnými haváriemi, k ochraně obyvatelstva a připravenosti opatření.

Návrh jednotlivých možných kontrolních otázek je přiložen v check listech 1, 2, 3. V nich jsou uvedeny vybrané otázky pro řešení zabezpečení, evakuace a dekontaminace.

Check list 1

Připravenost regionu (obce) na zvládnutí mimořádných událostí: a) „všeobecné otázky“				
P. č.		**Ano**	**Ne**	**Pozn.**
A. Organizace a řízení				
Připravenost				
1.	**Jste seznámeni se situací ve Vašem regionu, jaké MU mohou nastat?**			
2.	**Máte provedenou analýzu ohrožení a velikost rizik?**			
3.	**Znáte informace o možných ohroženích a velikosti rizik z právnických osob ve vašem regionu?**			
4.	**Přijali jste potřebná opatření k eliminaci těchto rizik?**			
5.	**Máte potřebné podklady pro proces plánovaní (vlastní závěry z analýzy, informace z krajského úřadu a od složek IZS) ke zvládnutí MU?**			
6.	**Máte připraveny potřebné normy (zákony, vyhlášky, směrnice apod.) pro tvorbu krizové dokumentace?**			
7.	**Máte přepraveny postupy, jak rychle řešit možnou MU (např. požáry, nález výbušniny a nebezpečné látky, napadení osob, technické havárie, únik nebezpečné látky, vyřazení důležitého prvku zabezpečujícího život obce apod.)?**			
Struktura řízení a koordinace				
8.	**Máte nějaký informační systém na podporu krizového řízeni?**			
9.	**Máte vytvořeno pracoviště pro krizové řízení obce?**			
Tok informací, podávání zpráv a evidence				
10.	**Jsou obyvatelé obce informováni o možných MU a jak provádět sebeochranu?**			
11.	**Máte vytvořeny postupy podávání informací (v rámci řízení MU na obci, podávání informací občanům, KÚ, právnickým osobám, sdělovacím prostředkům, smluvním stranám apod.?**			
12.	**Je-li tato komunikace zabezpečena mobilními telefony, máte zabezpečen náhradní způsob vyrozumění?**			
13.	**Je-li tato komunikace zajištěna prostředky závislými na**			

	elektrickém proudu, máte zabezpečeno vyrozuměni v případě jeho výpadku?			
14.	**Je-li tato komunikace zajištěna vysílačkami či internetovou sítí, máte zabezpečeno vyrozumění v případě přetížení komunikačního kanálu?**			
15.	**Jsou všechny zainteresované osoby na zvládání MU obeznámeni a proškoleni jak podávat a předávat informace?**			
Vztahy s veřejností a podávání informací				
16.	**Máte zabezpečeno podávání informací veřejnosti, sdělovacím prostředkům a právnickým osobám (Mediální plán, důvěryhodný mluvčí, zástupce mluvčího, vzory tiskových prohlášení apod.)?**			
B. Lidské zdroje				
Vybraní pracovníci úřadu				
17.	**Máte aktualizovaný seznam vybraných pracovníků pro případy vzniku MU a jejich následnou aktivaci podle krizového plánu (PHO)?**			
18.	**Vytváříte podmínky pro zvyšování kvalifikace vybraných pracovníků v prohlubování znalostí a dovedností pro zvládání MU a krizových stavů?**			
19.	**Máte připraven plán pro školení vybraných pracovníků a občanů regionu (obce) a jejich seznamování s krizovými dokumenty?**			
20.	**Máte určeny specifické týmy (specialisty) při zvládání MU pro evakuaci, dekontaminaci, poskytování 1. lékařské pomoci apod.?**			
C. Obecné zdroje				
21.	**Máte připraveny prostory pro evakuaci osob při MU?**			
22.	**Plánujete úpravy vybraných objektů, které umožní zvýšit akceschopnost, bezpečnost a odolnost vůči MU?**			
23.	**Máte definovány způsoby ochrany (zvýšení ochrany) regionu (obce) před možnými typy MU?**			
24.	**Máte s bankami, nadacemi apod. uzavřené předběžné dohody o čerpání finanční podpory (půjčky) v případě vzniku MU?**			

Check list 2

Připravenost regionu (obce) na zvládnutí mimořádných událostí:

a) Ochrana obyvatelstva - evakuace				
P. č.		**Ano**	**Ne**	**Pozn.**
A. Organizace a řízení				
Připravenost				
1.	**Máte zpracován evakuační plán (EP) pro vaši obec?**			
2.	**Pokud ano, řeší tento EP i celoplošnou evakuaci?**			
3.	**Podílí se na zpracování plánu a jeho inovaci také IZS a krajský úřad?**			
4.	**Podílí se na zpracování EP dotčené právnické osoby a jejich top management?**			
5.	**Máte zpracovány evakuační karty (postupy) pro vybrané pracovníky úřadu (pracovníky krizového štábu)?**			
6.	**Máte zpracovány evakuační karty (postupy) pro součinnost s právnickými osobami na teritoriu obce?**			
Struktura řízení a koordinace				
7.	**V případě částečné evakuace máte určenou osobu (velitele evakuace), která do příjezdu velitele HZS bude řídit evakuaci?**			
8.	**Je krizovému štábu přiřazena odpovědnost za řízení, koordinaci činností při evakuaci, včetně podávání zpráv příslušným organům a mediím?**			
9.	**Máte připravena evakuační střediska (označení, postupy, evidence, transport apod.)?**			
10.	**Máte připravené a prověřené prostory pro evakuaci?**			
11.	**Máte připravené varianty prostorů pro evakuaci?**			
12.	**Máte připravené a prověřené evakuační trasy?**			
13.	**Máte připravené a prověřené evakuační trasy v závislosti na variantách zaujímaných prostorů?**			
14.	**Máte zajištěno nouzové ubytování ve vybraných objektech (lehátka, přikrývky, sociální zařízení apod.)?**			
B. Poskytování zdravotní péče				
Péče o postižené a nemocné občany				
15.	**Máte určený prostor a osoby, které mají za úkol péči o nemocné, hendikepované a psychicky narušené osoby?**			
16.	**Máte naplánován případný transport pacientů do příslušného nemocničního zařízení (dohovory s institucemi a smlouvy s právnickými osobami, které zajistí transport apod.)?**			
17.	**Máte připraven tým (jednotlivce), kteří poskytnou**			

	psychologickou pomoc občanům v evakuačních prostorech?			
C. Obecné zdroje				
Bezpečnost sil a prostředků				
18.	**V případě částečné evakuace máte zajištěnou organizaci pohybu osob a vozidel?**			
19.	**Máte připraveny možnosti samoevakuace občanů?**			
20.	**Máte připravený plán pro spolupráci s policií ČR a případně s dalšími kompetentními orgány pro zajištěni bezpečnosti evakuovaných objektů?**			

21.	**Máte zabezpečeno střežení evakuovaného prostoru?**			
22.	**Máte zabezpečenu regulaci pohybu osob a techniky?**			

Check list 3

Připravenost regionu (obce) na zvládnutí mimořádných událostí: b) Ochrana obyvatelstva - dekontaminace				
P. č.		**Ano**	**Ne**	**Pozn.**
A. Organizace a řízení				
Připravenost				
1.	**Máte zpracován Plán dekontaminace (PD) pro region odpovědnosti obce?**			
2.	**Podílí se na zpracovaní PD HZS a Statní úřad pro jadernou bezpečnost (SUJB)?**			
3.	**Podílí se na zpracování PD vedoucí zaměstnanci úřadu a dotčených právnických osob?**			
4.	**Máte určený způsob aktivace PD?**			
Struktura a řízení				
5.	**Máte vybrané osoby (tým) pro dekontaminaci?**			
6.	**Máte stanoven způsob vyrozumění osob pro dekontaminaci?**			
Prostory příjmu kontaminovaných osob				
7.	**Jsou rekognoskovány prostory pro možnou dekontaminaci?**			
8.				
9.	**Provádíte pravidelná cvičeni k prověření PD?**			

10.	**Účastní se těchto cvičení externí experti k posouzení připravenosti obce na zvládnutí dekontaminace?**			
B. Lidské zdroje				
11.	**Máte předem určenu osobu, která zodpovídá za řízení dekontaminace?**			
12.	**Jsou připravena koordinační opatření s dalšími subjekty pro případ kontaminace většího počtu osob, materiálu a techniky?**			
C.Poskytování zdravotnické péče				
Provedení dekontaminace				
13.	**Máte stanovený postup správného příjmu kontaminovaného občana, tak aby nekontaminoval své okolí?**			
14.	**Provádíte pravidelná školení pro vybrané pracovníky jak poskytovat kontaminovanému občanovi zdravotní péči (zajistit životní funkce) a následně provedení dekontaminace?**			
15.	**Občané a zaměstnanci právnické osoby jsou poučeni jak postupovat v případě příjezdu či příchodu kontaminovaných osob bez odborného doprovodu?**			
D. Obecné zdroje				
Prostředky dekontaminace, materiál				
16.	**Máte připraveny potřebné diagnostické přístroje (dozimetrický přístroj apod.)?**			
17.	**Provádíte pravidelné kontroly funkčnosti těchto přístrojů, potřebného materiálu a techniky?**			
18.	**Jste vybaveni speciálními ochrannými obleky k bezpečnému provádění měření hodnot radioaktivity?**			
19.	**Máte dekontaminaci zabezpečenou potřebnou technickou k provedení dekontaminace?**			
20.	**Máte dekontaminaci zabezpečenou potřebným materiálem k provedení dekontaminace?**			

Postup vyhodnocení Check listu

Po vyplnění checklistů provede management vyhodnocení otázek, viz tabulka 1.

Vyhodnocení otázek Tabulka 1

Název	Počet	%
Celkový počet otázek Σ *Cot*		
Součet všech kladných odpovědí Σ*Sko*		
Součet všech záporných odpovědí Σ*Szo*		
Součet všech odpovědí „nutná poznámka“ Σ*Snpo*		

Vzorec pro výpočet:

- všech kladných odpovědí v %: $Sko = (\Sigma Sko / \Sigma Cot).100$ [%]

- všech záporných odpovědí v %: $Szo = (\Sigma Szo / \Sigma Cot).100$ [%]

- všech odpovědí „nutná poznámka“ v %: $Snpo = (\Sigma Snpo / \Sigma Cot).100$ [%]

Dále na základě kladných odpovědí jsou navržena kritéria (viz tabulka 2) ke zhodnocení celkové připravenosti regionu (obce) na řešení MU.

Hodnocení připravenosti Tabulka 2

Kladné odpovědi v %	**Hodnocení připravenosti**
91 a více	Velmi vysoká
71 - 90	Vysoká
51 - 70	Marginální (mezní)
21 - 50	Nízká (nedostačující)
0 - 20	Velmi nízká (nevyhovující)

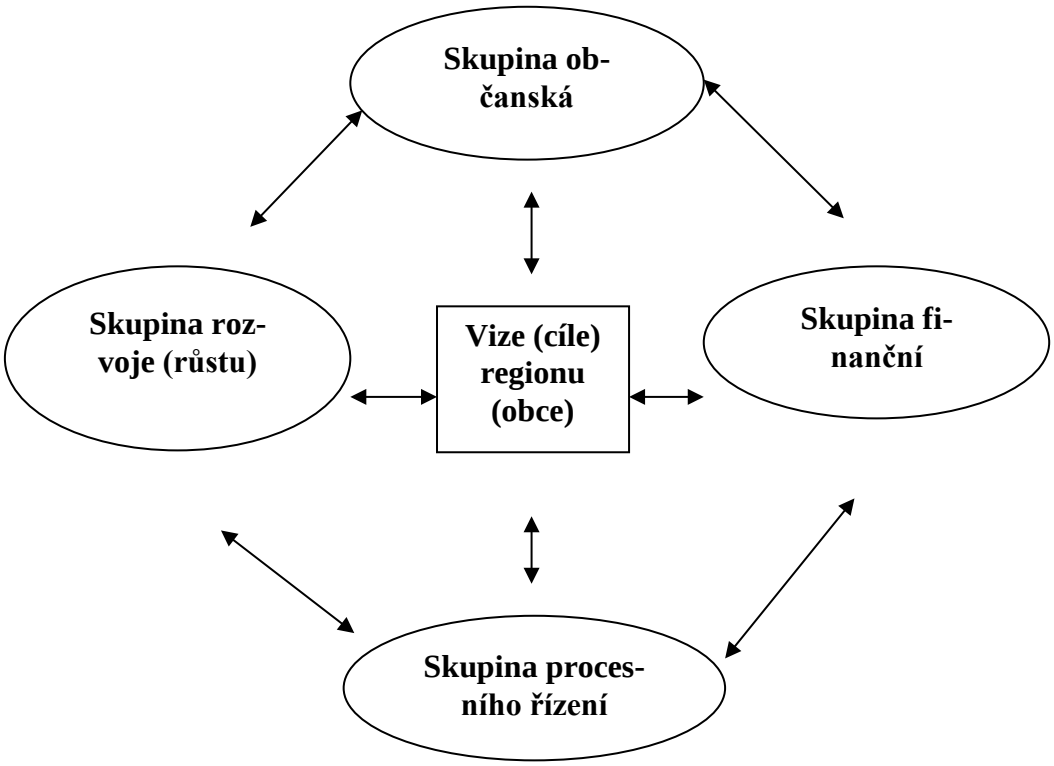
Vyhodnocením otázek zjistí dotčený management, zda a jak je připraven ke zvládání MU. Po vyhodnocení, by úkolem každého managementu měla být příprava plánu k provedení těch opatření, která byla zodpovězena negativně popř. s poznámkou. Jak již bylo jednou vzpomínáno, svou roli sehrává také institucionální kapacita, která umožňuje přístup k informacím cestou komunikační infrastruktury. Do této skupiny můžeme zařadit připravenost na katastrofy, viz indikátory úrovně kultury bezpečnosti a nejen ty. Další možnou metodou, která je vhodná pro využití v získávání informací a přípravě strategií regionů (obcí) je metoda Balanced scorecard (dále jen BSC).

2.3 Balanced Scorecard

v managementu, vytvoření strategických spojení uvnitř organizační struktury, vytvoření plánů a poskytnutí zpětné vazby a prostředků pro zabezpečení plánovaných opatření.

Metoda BSC vznikla BSC neboli systém vyvážených ukazatelů, což představuje metodu, která vytváří vazbu mezi strategií (strategickými záměry formulovanými v podobě strategických plánů, dílčích strategií apod.) a operativní činností, graficky vyjádřené na obrázku č. 3. BSC je strategický manažerský systém, který pomáhá převést

strategii do konkrétních plánů a měřítek. Pomáhá nastavit rovnováhu mezi jednotlivými plány. Vytváří strategickou zpětnou vazbu s informací o úspěšnosti realizované strategie. Je to systém provázaných cílů, indikátorů, cílových hodnot a iniciativ, které společně popisují strategii a způsob, jakým má být této strategie dosaženo. Je to zároveň systém řízení, který využívá metodu BSC jako hlavní prostředek pro sdílení strategie jako reakce na zjištění, že řada strategických záměrů nebyla implementována do praxe. Je ji možno využít modifikovaně také v oblasti krizového managementu. Napomáhá s reálným propojením strategií s operativními činnostmi tak, aby se strategie implementovala do všech oblastí a bylo možno také měřit dosažení strategických cílů. Napomůže k propojení strategických cílů společnosti s úkoly jednotlivých manažerů. Metoda není zaměřena pouze na indikátor finanční, ale umožňuje sledovat i ostatní ukazatele, např. procesy, profesionální zaměstnance apod. Je zaměřena do predikcí i plnění jednotlivých opatření. Metoda je přínosná v tom, že napomáhá ke zlepšení managementu v přenosu strategických plánů do operativní činnosti. Přispívá k tomu, že vytváření strategických záměrů se stalo kontinuálním procesem a také ke sladění jednotlivých procesů, služeb, kompetencí a jednotek. Z uvedeného vyplývá, že tato metoda bude sloužit k podpoře procesů strategického a manažerského řízení. Jak již bylo uvedeno, jádrem metody BSC je soubor vyvážených indikátorů. Před uplatněním metody BSC ve veřejné správě, je třeba si vyjasnit vizi a strategické priority. Úkolem metody je zajistit jejich naplnění. Vize a jednotlivé strategie regionu (obce) řešíme zpravidla ve čtyřech skupinách, které musí být vyváženy.



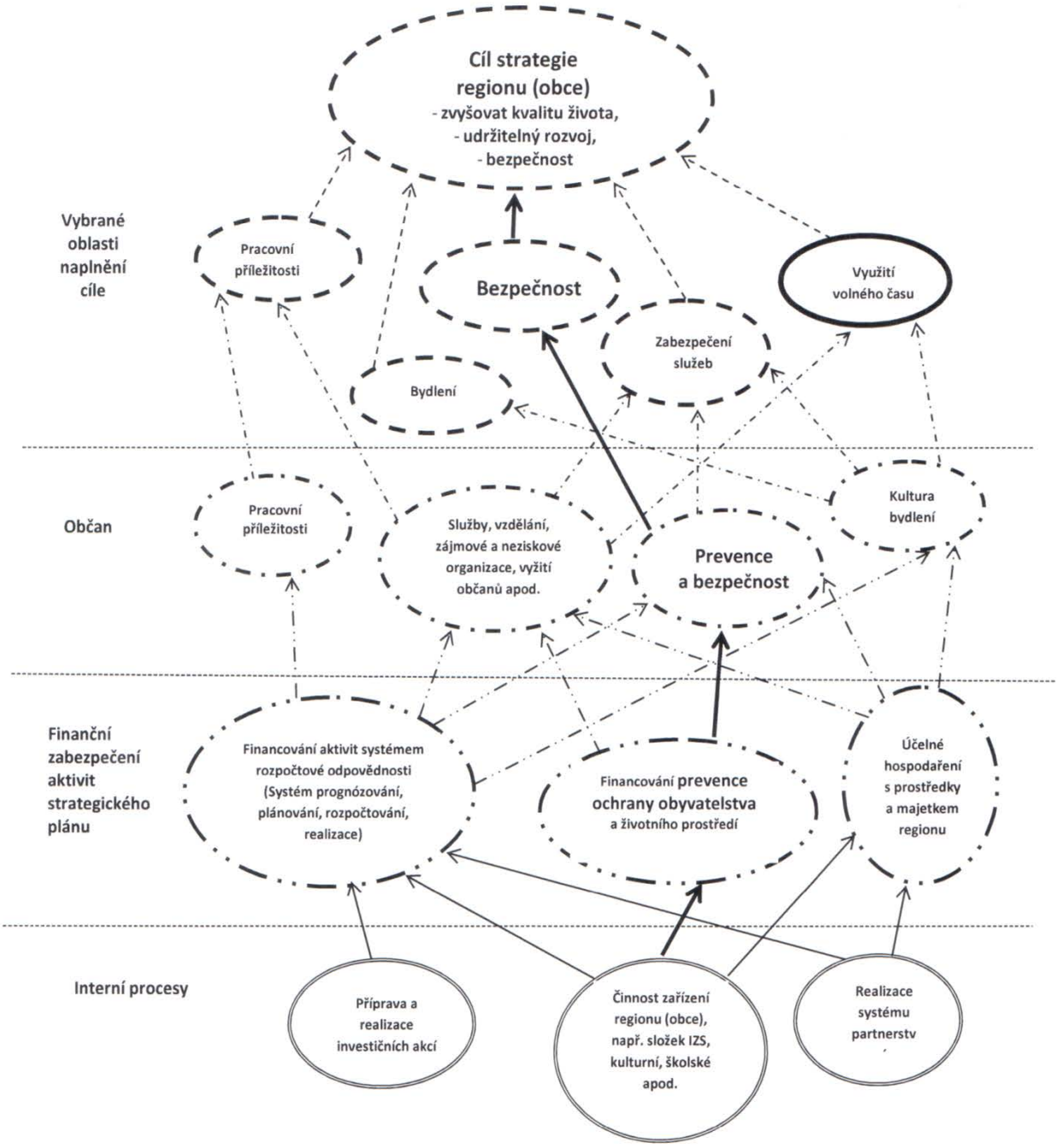
Obrázek č. 2 Schéma metody BSC pro region (obec), zdroj vlastní

Skupiny vizí a jednotlivých strategií regionu (obce), viz obrázek č. 2:

- Skupina občanská: nejprve si musíme vyjasnit, zda známe potřeby a očekávání občanů (právnických, fyzických podnikajících osob) v oblasti bezpečnosti. S tím souvisí zjištění, co je třeba udělat.
- Skupina finanční: další skupina témat se týká finančních věcí. Jaké zdroje (finanční, lidské, hospodářské, technické) potřebujeme, abychom naplnili vizi a strategie.
- Skupina procesního řízení: dále je třeba identifikovat systém procesů, kterými zajistíme dostatek zdrojů.
- Skupina rozvoje (růstu): důležité je nezapomínat na rozvoj. Tedy vyřešit, co vše musíme zvládnout.

Tuto metodu lze využít pro indikátory, které jsou zahrnuty pod skupiny např. 1.1 indikátory úrovně kultury bezpečnosti, 1.3 indikátory organizace a plánování potřebných zdrojů v krizovém řízení, 1.6 indikátory místní soběstačnosti apod.

Její předností je také zapojení zájmových skupin do realizace strategie a současně slouží jako důležitý prostředek pro komunikaci problémů s občany. To navazuje na další využitelnou metodu občanské participace.



Obrázek č. 3 Vybrané části strategie realizace zabezpečení regionu (obce), zdroj vlastní

2.4 Občanská participace

Při uplatňování metody participace dochází k tomu, že se občané podílí na rozhodovacím procesu, což je odlišné od zapojování občanů do přípravy strategie regionu (obce). V našich podmínkách se rozhodovací proces odehrává formou zastupitelské demokracie. Přesto je nutnost s občany spolupracovat a konfrontovat rozhodnutí s jejich představami. Jak se občané zapojí do tohoto rozhodovacího procesu je závislé na managementu regionu (obce). Občané by se měli zapojit do tzv. komunitního plánování. V této aktivitě je zapojena veřejnost (pracovní skupiny), které připravují analytickou a návrhovou část, využívají širokou veřejnost. Tímto způsobem dochází k diskuzi, obhajování zvoleného řešení a informování veřejnosti s cílem získat zpětnovazební informace „dotčených" občanů. Včasná informovanost občanů je efektivní a levnější než případy opačné, tj. neinformovanost občanů. Důležité je, aby byly respektovány zásady:

- občané jsou dostatečně informováni o celém procesu rozhodování,
- názory občanů jsou známy dříve, než management vydá rozhodnutí,
- občané mají vliv a kontrolu nad rozhodnutím,
- reprezentanti občanů jsou zainteresováni na rozhodovacím procesu a souhlasí s rozhodnutím.

Pro metodu participace občanů na rozhodovacím procesu se uplatňují obecné principy, ze kterých vyplývá, že základem metody je vysvětlit smysl občanské participace tak, aby se do spolupráce zapojil reprezentativní vzorek občanů. K tomuto cíli je potřebné uplatňovat vhodné formy komunikace s občany. Lidé musí vidět, že jejich názory se někdo zabývá a že je jim důvěřováno. Základem pro práci managementu je naslouchat a být připraven ke změnám apod. Pro participační proces zpravidla bývají uplatňovány různé formy zapojování veřejnosti. Mohou to být např. prosté informování veřejnosti, nebo tzv. snídaně s novináři na různá témata, dotazníky, ankety, rozhovory, veřejné slyšení, veřejná projednávání (zpravidla po určité části probíhajícího rozhodovacího procesu), kulatý stůl (interaktivní forma zapojení veřejnosti), workshop (zaměřeno na zpracovávání připomínek a námětů), akční plánování (vytváří prostor pro otázky a jejich vyjasnění), konference (získají se názory expertů a odborníků), posezení u kávy (vhodné pro malé obce), dialogy s vybranou skupinou managementu a občanů, proces nominálních skupin - nominal group process (metoda tvoří jednoduché hierarchické pořadí idejí generovaných účastníky), samoánské kruhy (do diskuse se zapojují občané tak, že přejdou do vnitřního kruhu místnosti s omezeným počtem židlí), pracovní skupiny apod. Volba formy participace veřejnosti závisí na řešeném tématu, zkušenostech managementu a velikosti regionu (obce) apod.

3 Informační management a podpora rozhodování veřejné správy

Základní trendy informačního managementu mohou vycházet ze závěrů SWOT analýzy této oblasti.

3.1 Zhodnocení současného stavu

SWOT analýza informačního managementu regionu (obcí)

Silné stránky:

- spolupráce mezi informatiky krajů, měst a obcí,
- řešené projekty v rámci Společného regionálního programu (SROP)[3],
- komunikační infrastruktura rozvinuta podle současných potřeb,
- stabilní infrastruktura regionů apod.

Slabé stránky

- nízká úroveň poznání úřadů o poslání informačních a komunikačních technologiích (ICT),
- uživatelsky nepříznivá k využívání datová základna a nepropracované metody sběru dat,
- personální zabezpečení pracovníky odboru informatiky na nižších počtech než jsou potřebné stavy,
- nízká úroveň rozvoje řízení zdrojů (lidských, majetkových, finančních),
- nedostatečné poznání komunikačních potřeb,
- složitost využívání systému správy ve vztahu k uživatelským oprávněním a přístupovým právům, k funkcím aplikací a datům,
- řešení změn nestandardním způsobem a z toho vyplývající averze vůči změnám apod.

Příležitosti

- využití synergie z možné realizace spolupráce s regionálními úřady,
- využití synergie z možné realizace spolupráce mezi městy a obcemi,
- důsledné zavedení řízení lidských zdrojů a knowledge management
- zjednodušení systému komunikace s občany

[3] Společný regionální operační program (SROP) je souhrnným dokumentem zahrnujícím rozvojové priority sedmi regionů soudržnosti (celé území České republiky s výjimkou hl. města Prahy). Důraz je v rámci SROP kladen na podporu vyváženého a udržitelného ekonomického rozvoje regionů, který bude vycházet z iniciativ veřejného, neziskového a soukromého sektoru. Program je založen na eliminaci faktorů, které překážejí rozvoji potenciálu regionu a na využití výhod, které poskytují příležitosti pro ekonomický růst. SROP podporuje především aktivity, jejichž realizace z hlediska platné české legislativy spadá do působnosti obcí nebo krajů. Tím se tento program odlišuje od zbývajících operačních programů, které se zaměřují na realizaci opatření, jež jsou z hlediska české legislativy převážně v působnosti státu. Cílem SROP je především dosažení hospodářského růstu i růstu kvality života obyvatel regionů prostřednictvím nových ekonomických aktivit s důrazem na tvorbu pracovních míst v regionálním i místním měřítku, na zlepšení kvality infrastruktury a životního prostředí, na všeobecný rozvoj lidských zdrojů a na prohlubování sociální integrace.

• zkvalitnění informačních podkladů pro management regionů

• rozvinutí využití stávajících prostředků ICT

• sjednocení ekonomických systémů organizací jednotlivých stupňů řízení apod.

Hrozby

• rozvoj řízení regionů (obcí) přesáhne možnosti odboru informatiky,

• nečekané změny v legislativě státu,

• nebudou podporované projekty v rámci SROP,

• podcenění spolupráce odborů informatiky s ostatními oblastmi rozvoje,

• neexistence potřebných standardů (např. referenční rozhraní, registry apod.).

Z výše uvedených závěrů, které ukazují na silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby lze nastínit strategické cíle informačního managementu:

• umožnit všem občanům, institucím a podnikům, aby se stali aktivními účastníky informační společnosti, snížily se rozdíly geografické a sociální,

• rozvinout E-government, tj. vytvořit elektronickou veřejnou správu zajišťující informace a služby pro styk s ostatními subjekty veřejné správy s občany a s komerčními subjekty,

• vybudovat regionální komunikační infrastrukturu veřejné správy,

• zabezpečit interní komunikace mezi subjekty veřejné správy, horizontálně i vertikálně,

• zabezpečit elektronizaci informačních toků mezi orgány regionů

• zajistit plnou provázanost s vnitřními informačními systémy regionů umožňujících automatické zpracování dat a poskytování zákonem definovaných informací

• informační a technologická podpora veřejné správy, podporovat rozvoj internetových a intranetových aplikací pro výkon veřejné správy

• procesů v rámci regionu podporovat informatizaci ORP a obcí

• zvyšování informační gramotnosti vzděláváním občanů a pracovníků regionálních a obecních úřadů apod.

Při volbě aktivního postavení managementu regionů (kraje, veřejné správy) to bude podporovat vyšší konkurenceschopnost a tím také rozvoj regionů.

3.2 Strategický záměr informačního managementu

Základem informačního managementu je informatizace krajů s využitím na obcích (UV ČR č. 216/2001). Informatizace má dvě oblasti:

- úprava, změny procesů výkonu státní správy v území, směrem k jejich optimalizaci, (zvýšení efektivnosti a úrovně procesů směrem ke zkvalitnění služeb veřejnosti,
- tvorba nových informačních systémů a jejich implementace pro podporu správních, řídících a rozhodovacích procesů v oblasti výkonu státní správy a na úseku podpůrných procesů vlastní činnosti úřadu.

Z hlediska strategie rozvoje informatizace je nezbytné vycházet ze základních zásad:

- zásada efektivnosti a hospodárnosti řešení, jejímiž kritérii jsou jednak využití vhodných projektů, programů a datových bází, vytvořených do současné doby ve sféře orgánů,
- zásada integrace, jejímž kritériem je aplikace systémových principů, založených na transformaci stávajících systémů (popř. i izolovaných agend) pomocí nejnovějších technologií a programových nástrojů,
- zásada koordinovaného postupu, uplatněním principu systémové integrace, zajištěný jediným systémovým integrátorem,
- zásada regionální koordinace, tj. koordinované aplikaci přijatých principů v rámci regionu.

3.3 Způsob informování o charakteru možného ohrožení

Informování je souhrn technických, organizačních a provozních opatření k předávání zpráv obyvatelstvu a dalším cílovým skupinám o možném vzniku mimořádné události nebo o vývoji a přijímaných opatřeních k ochraně životů, zdraví, majetku a životního prostředí při nastalé mimořádné události.

Informování právnických osob, podnikajících fyzických osob a obyvatelstva (dále jen "informování") o charakteru možného ohrožení, připravovaných opatřeních a způsobu jejich provedení zabezpečuje obecní úřad a cestou zaměstnavatelů informace pronikají k zaměstnancům. K tomu využívají informace poskytnuté zejména HZS kraje.

Informování se uskutečňuje zejména:

- hromadnými informačními prostředky[4],
- letáky a informačními brožurami,
- ukázkami činnosti integrovaného záchranného systému,
- besedami s obyvatelstvem.

Obsah informování

V rámci informování se sdělují zejména údaje o:

- zdrojích rizik vzniku mimořádných událostí a s tím souvisejících preventivních

[4] § 32 zákona č. 239/2000 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

opatřeních,

- činnosti a přípravě IZS na řešení mimořádných událostí,
- opatřeních ochrany obyvatelstva, zejména o varování, evakuaci, ukrytí, individuální ochraně a nouzovém přežití,
- sebeochraně a poskytování vzájemné pomoci a organizaci humanitární pomoci.

3.4 Technické zabezpečení vyrozumění a varování

a) Jednotný systém varování a vyrozumění (dále jen JSVV)

je technicky, provozně a organizačně zabezpečen vyrozumívacími centry, telekomunikačními sítěmi a koncovými prvky varování a vyrozumění.

Vyrozumívací centra jsou součástí operačních a informačních středisek integrovaného záchranného systému pro zabezpečení varování, vyrozumění a předávání tísňových informací. Za vyrozumívací centra se považují i zařízení zřízená za účelem varování a poskytování tísňových informací u právnických osob nebo podnikajících fyzických osob.

Telekomunikační sítě jsou linkové a rádiové sítě, zabezpečující přenos povelů z vyrozumívacích center pro aktivaci koncových prvků varování a vyrozumění.

Koncové prvky varování jsou technická zařízení schopná vydávat varovný signál, např. sirény.

Koncové prvky vyrozumění jsou technická zařízení schopná předat informaci orgánům krizového řízení, např. mobilní telefony. V místech, která nejsou pokryta varovným signálem, může obecní úřad provádět náhradní způsob varování v dohodě s místně příslušným hasičským záchranným sborem kraje.

b) Poskytování tísňových informací

Tísňovou informací se obyvatelstvu sdělují údaje o bezprostředním nebezpečí vzniku nebo již nastalé mimořádné události a údaje o opatřeních k ochraně obyvatelstva. K poskytování tísňové informace se využívá koncových prvků varování, které jsou vybaveny modulem pro vysílání hlasové informace, a všech hromadných informačních prostředků. Tísňová informace je předávaná bezodkladně po vyhlášení varovného signálu.

c) Varování obyvatelstva

Varování obyvatelstva představuje souhrn technických, organizačních a provozních opatření zabezpečujících včasné upozornění obyvatelstva na hrozící nebo nastalou MU (KS), vyžadující realizaci opatření na ochranu obyvatelstva, majetku a životního prostředí.

Bezodkladně po vyhlášení varovného signálu následuje předání tísňové informace. Současný systém varování je zajišťovaný a provozovaný MV - GŘ HZS České republiky[5]. Je složen z vyrozumívacích center čtyř úrovní (celostátní, krajské a tzv. úrovně dalších provozovatelů), z datových a rádiových sítí a koncových prvků varování.

[5] § 7 písm. f) zákona č. 239/2000 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

Základní vývojovou tendencí je vytvoření systému varování obyvatelstva, který naplní potřeby státní správy, samosprávy, právnických osob, podnikajících fyzických osob i jednotlivých občanů. K tomu bude nutné rozdělení odpovědnosti za jednotlivé části tohoto systému, zvláště za infrastrukturu a za koncové prvky varování, včetně podílu na zajištění varování. Vývojovou tendencí je, zejména v obcích, výstavba a inovace koncových prvků jako jsou např. místní rozhlas a elektronické sirény. Další vývojovou tendencí je modernizace informačního systému zaváděním nových technologií.

d) Vyrozumění orgánů krizového řízení a složek integrovaného záchranného systému

Vyrozumění orgánů krizového řízení a složek IZS je souhrn technických, organizačních a provozních opatření zabezpečujících včasné předávání informací o hrozící nebo nastalé mimořádné události orgánům krizového řízení, složkám IZS, právnickým osobám a podnikajícím fyzickým osobám a obcím podle havarijních plánů, krizových plánů nebo povodňových plánů. V současné době je vyrozumění orgánů krizového řízení a složek IZS řešeno v rámci JSVV prováděno současně s varováním obyvatelstva. Systém je zajišťovaný a provozovaný MV- GŘ HZS ČR. Vyrozumění orgánů krizového řízení je řešeno cestou Operačního a informačního střediska (OPIS) krajů a systémem krizových mobilních telefonů. Není dosud komplexně vyřešen náhradní způsob poskytování tísňových a dalších informací, ale i systém poskytování informací sluchově postiženému obyvatelstvu.

Provozovatelé jaderných zařízení mají plnou odpovědnost za koncové prvky varování[6]. Obdobně provozovatelé vodních nádrží (přehrad, rybníků apod.) a objektů s nebezpečnými látkami zařazených do skupiny B, odpovídají za pořizování a udržování koncových prvků varování v zóně havarijního plánování.

Právnické osoby a podnikající fyzické osoby vlastnící koncové prvky varování, musí zabezpečit včasné varování obyvatelstva, v případech kdy dojde k havárii v objektu, jehož jsou vlastníky. Koncové prvky varování v jejich vlastnictví musí umožňovat také ovládání z OPIS integrovaného záchranného systému, velitelem zásahu a starostou obce.

Při rozvoji koncových prvků varování a ke stanovení pokrytí území varovacími prvky určitých standardů budou pořizovány čtyři typy prvků. Používání všech typů koncových prvků varování se předpokládá v kombinaci s hromadnými informačními prostředky.

Typ 1

Umožňuje cílené vyslání varovného signálu a předání tísňové informace ohroženému obyvatelstvu a připojení speciálních měřidel. Po detekci nebezpečné látky současně umožňuje přenos informací do vyhodnocovací jednotky a aktivaci prvku varování. Tento typ budovat v intravilánu obce, která se nachází v zóně havarijního plánování objektů skupiny „B“ nebo v intravilánu obce ohrožené možným únikem nebezpečné chemické látky (např. zimní stadion, zařízení pro úpravu vody, mrazírny). Propojení prvku varování s čidlem je dáno nutností včasného varování v případě rychlého a nekontrolovaného úniku nebezpečné látky.

Typ 2

Umožňuje cílené vyslání varovného signálu a předání tísňové informace ohroženému obyvatelstvu. Tento typ budovat v intravilánu obce, která se nachází v zóně havarijního plánování jaderného zařízení a v intravilánu obce, která je ohrožena zvláštní povodní. V

[6] Zákon č. 18/1997 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

případě radiační havárie nebo zvláštní povodně bude stupeň možného ohrožení zjišťováno jinými prostředky. Není nutné použití lokálních čidel.

Typ 3

Umožňuje hromadné vyslání varovného signálu a tísňové informace na území, pro který je vybudován, ale které je zpravidla jen v určité části nebo lokalitě postižené mimořádnou událostí. Bude uplatněn u většiny obcí, kde nehrozí významná rizika ohrožení.

Typ 4

Umožňuje výběrové předání tísňové informace. Bude uplatněn na územích, která nebudou pokryta koncovými prvky varování typu 1, 2 nebo 3, zejména malých obcí, osad a také jako náhradní a doplňkový způsob varování, realizovaný jako služba občanům, obcím podnikajícím osobám a podnikajícím fyzickým osobám, kteří o ni požádali.

O zařazení konkrétních zařízeních do jednotlivých typů rozhoduje MV-GŘ HZS ČR na základě splnění jím stanovených standardizačních požadavků prokázaných standardizačními zkouškami, které se budou periodicky opakovat.

Na územích, která nebudou pokryta koncovými prvky varování typu 1, 2 nebo 3 musí být vytvořeny podmínky pro poskytování služeb občanům, obcím, právnickým osobám a podnikajícím fyzickým osobám. Obsahem této služby je předání tísňové informace, kterou poskytne příslušný operátor za předem stanovených podmínek způsobu předání tísňové informace od odpovědného orgánu příslušnému operátorovi. Zvláštní pozornost vyžaduje předání informací sluchově postiženým občanům jako placené služby.

ZÁVĚR

Z výše uvedeného je zřejmé, že hodnocení bezpečnosti ve společnosti bude sehrávat i v budoucnosti velkou roli při rozvoji společnosti. Vytvoření souboru indikátorů bude mít vliv na bezpečnost, rozvoj regionů a obcí, včetně postojů investorů, turistů apod. To vše bude sehrávat velkou roli jen za předpokladu rozvoje informačního managementu. Pro další hodnocení rozvoje regionů a obcí z hlediska bezpečnosti a ochrany obyvatelstva, majetku a životního prostředí byly vytvořeny další podpůrné prostředky. Mohou to být např.:

Index environmentální udržitelnosti (Environmental Sustainability Index – ESI), který řeší stav životního prostředí a jeho zatížení, závislost a citlivost člověka vůči vnějším vlivům, sociální kapacitu, institucionální kapacitu, zapojení do mezinárodní spolupráce apod.

Index environmentální zranitelnosti (Environmental Vulnerability Index – EVI). Hlavní tematické okruhy environmentální zranitelnosti směřují ke klimatickým změnám, biodiverzitě, vodě, zemědělství a rybolovu, lidskému zdraví a rizikům přírodních ohrožení.

Systematické směřování k udržitelnému rozvoji obce podporuje např. **Místní agenda 21**, což je proces, který prostřednictvím zkvalitňování správy věcí veřejných, strategického plánování a řízení a zapojování veřejnosti zvyšuje kvalitu života ve všech jeho aspektech. Zde hlavní roli sehrává místní samospráva a státní správa, která vytváří dlouhodobý koncepční proces napříč politickým spektrem. Veřejná správa je tím, kdo zve ostatní ke spolupráci a pro tuto spolupráci vytváří podmínky. Pokud veřejná správa nevykazuje základní rysy kvalitního řízení, není možné dosáhnout udržitelného rozvoje. Z této Místní agendy 21 vyplývají další indikátory pro obec (region). Jako např. **e**xistence závazných nařízení a předpisů obce v oblasti managementu environmentálních a sociálně-ekonomických rozvojových problémů, environmentální výchově na školách, v podílu občanů na práci místní samosprávy a veřejně-prospěšných aktivitách, v informovanosti občanů o práci místní samosprávy a problémech obce apod.

Další podpůrnou metodou pro rozvoj regionu a tím i vyšší bezpečnosti je metoda LEADER, která se využívá pro tematicky obdobné projekty realizované v jiných programech. Je to metoda zaměřená na využití vzájemného propojení jednak uvnitř venkovských regionů a komunit, jednak jejich prostřednictvím. V rámci ní místní společenství a partnerství občanů, veřejné správy, neziskových organizací a podnikatelů vytváří společně organizace zvané místní akční skupina (local action group, LAG), které vypracují strategii rozvoje území a jsou odpovědné za její provádění. Filosofie metody LEADER vychází z přesvědčení, že jedině místní společenství dobře znají silné a slabé stránky daného regionu a jsou schopna sama dobře řešit své vlastní problémy.

SPRÁVNÍ SOUDNICTVÍ – ORGANIZACE A SJEDNOCOVÁNÍ JUDIKATURY

JUDr., Mgr.RIGEL, Filip, Ph.D.

Výstupy úkolu se zabývají čtveřicí způsobů sjednocování judikatury ze strany NSS. V této zprávě výsledky úkolu jen shrnuji, bližší rozvedení je obsáhle uvedeno ve výstupech (viz shora).

Rozšířený senát

Vedle tříčlenných a sedmičlenných senátů může být rozhodovací činnost realizována také prostřednictvím rozšířených senátů. Ty zná soudní řád správní celkem dva: sedmičlenný a devítičlenný (jeden z členů je vždy předsedou). Úlohou těchto senátů je sjednocování rozhodovací činnosti uvnitř samotného Nejvyššího správního soudu. Rozšířené senáty jsou povolány k řešení judikaturních kolizí mezi jednotlivými tříčlennými či sedmičlennými senáty. Postoupí-li rozšířenému senátu věc tříčlenný senát, pak bude rozšířený senát rozhodovat v sedmičlenném složení. Postoupí-li rozšířenému senátu věc jiný než tříčlenný senát (tedy například „volební“ či „kompetenční“ senát), pak bude rozšířený senát rozhodovat v devítičlenném složení. Devítičlenný rozšířený senát je v praxi (na rozdíl od sedmičlenného rozšířeného senátu) povolán k rozhodování jen velmi výjimečně (to bude o to spíše platit poté, co byly zrušeny pětičlenné azylové senáty).

Rozšířené senáty se též mohou usnést na tzv. zásadním usnesení (§ 18 SŘS). Podle § 8 jednacího řádu Nejvyššího správního soudu přijímá zásadní usnesení sedmičlenný rozšířený senát, je-li mu věc předložena tříčlenným senátem. Je-li věc k přijetí zásadního usnesení postoupena jiným než tříčlenným senátem, je příslušný devítičlenný rozšířený senát. Rozšířené senáty zasedají též v případech, kdy jsou jim předsedou soudu předloženy k posouzení jiné právní otázky.
Dosavadní činnost rozšířeného senátu ukazuje, že popsaný mechanismus sjednocování judikatury uvnitř Nejvyššího správního soudu je účinný, rozhodnutí rozšířeného senátu jsou všeobecně respektována a také účastník řízení může i před tímto tělesem dostatečně předestřít svůj náhled na věc. Jedinou nevýhodou předložení věci rozšířenému senátu je prodloužení doby rozhodování (cca o rok). Tato skutečnost může být příčinou toho, že rozhodující senát se raději, než aby předložil věc rozšířenému senátu, přidrží dosavadní judikatorní linie. Patrně proto po počátečním nárůstu věcí předkládaných rozšířenému senátu nastal kolem roku 2009 zřetelný setrvalý pokles. Je ovšem otázkou, zda se tento trend udrží i za opuštění specializace senátů Nejvyššího správního soudu po zrušení kolegií s účinky od 1. 1. 2014.

Zásadní usnesení

Rozšířený senát je vedle svého stěžejního úkolu, spočívajícího ve sjednocování judikatury uvnitř samotného Nejvyššího správního soudu (§ 17 SŘS), povolán také k vydávání tzv. zásadních usnesení. Ta mají sloužit primárně jako nástroj sjednocování rozhodovací činnosti správních orgánů. Vedle toho může zásadní usnesení posloužit i v situaci, kdy sice nelze hovořit o rozporech uvnitř samotné rozhodovací praxe správních orgánů, jako spíše o překonání této praxe, kterou soudy opakovaně shledají jako nezákonnou. Pokud totiž „řadový“ senát Nejvyššího správního soudu v konkrétní věci, kterou má projednat a rozhodnout, dospěje opětovně k právnímu názoru, který je odlišný od právního názoru o téže právní otázce, o nějž se opírá rozhodnutí správního

orgánu, může předložit tuto právní otázku rozšířenému senátu k posouzení. Skutečnost, že právní názor byl vysloven *opětovně*, se nemusí vztahovat k jednomu konkrétnímu senátu; jde pouze o to, že právní názor byl již vysloven dříve jakýmkoliv z řadových senátů. Senát rozhodující danou věc není, na rozdíl od postupu dle § 17 SŘS, povinen předmětnou věc postoupit rozšířenému senátu (viz dikce „může"). Pokud rozšířený senát potvrdí, že dosavadní judikatura Nejvyššího správního soudu je v souladu se zákonem (a rozhodovací činnost správních orgánů je s ním tedy v rozporu), pak rozšířený senát vydá zásadní usnesení, čímž správním orgánům jednoznačně naznačí, jak mají určité právní otázky posuzovat a jaký směr judikaturní linie mohou v budoucnu od Nejvyššího správního soudu očekávat. Pokud rozšířený senát dospěje k názoru opačnému a zásadní usnesení nepřijme, může být dán důvod pro postup podle § 17 či § 19 SŘS.

Stanovisko

Nejvyšší správní soud je za účelem sjednocování judikatury oprávněn vydávat tzv. stanoviska. Ta jsou abstraktními akty interpretace práva, které nejsou vázány na konkrétní projednávaný a rozhodovaný případ a konkrétní veřejné subjektivní právo, a představují tak výjimku z principu, že správní soudy konají zásadně na návrh fyzických a právnických osob. Vydávání stanovisek je činností, která se příliš nepodobá běžné rozhodovací funkci soudů, ale spíše činnosti orgánů moci zákonodárné. Jako takové je vydávání stanovisek ne zcela koncepční a narušuje tradiční pojetí dělby moci.

I když pomineme, že stanoviska nemají přímou vazbu na projednávanou věc, jeví se být poněkud problematickým též to, že stanoviska jsou přijímána kolegiem či plénem, tedy sborem čítajícím zpravidla několik desítek osob. Takové množství je příliš velké pro vedení rozpravy toho typu, jaká je vedena při projednávání věcí v senátech. Také tato skutečnost vede k závěru, že jde o pravomoc, která nese znaky typické pro diskuzi a utváření vůle v rámci orgánů moci zákonodárné, nikoliv soudní.

Vydávání stanovisek, které je právním řádům většiny zemí západní Evropy neznámé, představuje jakési reziduum socialistického pojetí práva, jehož prostřednictvím má být usměrňována činnost nižších soudů. Vedle Nejvyššího správního soudu je oprávněn vydávat stanoviska také Nejvyšší soud. Jemu dokonce může dle výslovné úpravy § 123 odst. 4 zákona o soudech a soudcích podat podnět k přijetí stanoviska i Ministerstvo spravedlnosti, tedy orgán exekutivy (podobná úprava je i na Slovensku).

Stanoviska vydávaná Nejvyšším správním soudem dle § 19 SŘS mají sloužit k jednotnému rozhodování správních soudů a poskytnout vodítko pro řešení právních otázek, na nichž závisí projednání a rozhodnutí konkrétních případů, avšak stanovisko je přijímáno zcela bez vazby na jakoukoliv konkrétní právní věc.

Sbírka rozhodnutí

Způsobů uveřejňování a zpřístupňování soudních rozhodnutí je hned několik. Rozhodnutí jsou předně oznamována účastníkům řízení (vyhlášením a doručením) či poskytována ostatním osobám na jejich žádost prostřednictvím zákona o svobodném přístupu k informacím. Hromadně pak jsou soudní rozhodnutí uveřejňována na internetu, v právních informačních systémech či v oficiálních sbírkách rozhodnutí.

Na základě ustanovení § 22 SŘS je vydávána Sbírka rozhodnutí Nejvyššího správního soudu (zákon používá legislativní zkratku „Sbírka rozhodnutí"). Ta neobsahuje jen

vybraná rozhodnutí Nejvyššího správního soudu, nýbrž i správních úseků krajských soudů a také stanoviska (§ 19 SŘS), zásadní usnesení (§ 18 SŘS) a usnesení zvláštního senátu rozhodujícího podle zákona o rozhodování některých kompetenčních sporů. Zatímco stanoviska, zásadní usnesení a rozhodnutí rozšířeného a zvláštního senátu (neurčí-li rozšířený či zvláštní senát jinak) se ve sbírce uveřejňují podle jednacího řádu Nejvyššího správního soudu všechna, rozhodnutí „řadových" senátů Nejvyššího správního soudu a krajských soudů jsou uveřejňována jen vybraná.

Zkušenosti ukazují, že krajské soudy si příliš nevšímají toho, které rozhodnutí bylo do sbírky zařazeno a které nikoliv. Jako nástroj sjednocování judikatury tam, kde není přípustná kasační stížnost, tedy (ne)publikace judikátu v praxi nepůsobí.

Závěr

Z předložených výstupů shrnuji, že za nejvhodnější prostředek sjednocování judikatury ve správním soudnictví ze zkoumaných institutů považuji **rozšířený senát** (kasační stížnost projednávaná a rozhodovaná tříčlennými senáty nebyla blíže analyzována). Jde o obvyklý institut známý i jiným větvím soudnictví, resp. soudům EU a RE. Za poněkud problematický ovšem považuji způsob ustanovování členů rozšířeného senátu, až příliš závislý na předsedovi soudu.

Instituty **zásadního usnesení** a **stanoviska** považuji za anachronismus, který nadto ne zcela respektuje hranici dělby moci.

Sbírku rozhodnutí NSS **považuji jen za institut doplňkový, bez většího reálného dopadu.**

KARTOGRAFICKÁ VIZUALIZACE BEZPEČNOSTNÍCH HROZEB V REGIONÁLNÍM ROZVOJI S VYUŽITÍM OPEN SOURCE NÁSTROJŮ

RNDr. Jakub Trojan

ÚVOD

Závěrečná zpráva výzkumného úkolu *Kartografická vizualizace bezpečnostních hrozeb v regionálním rozvoji s využitím open source nástrojů* představuje výsledky řešení v kalendářním roce 2013 s implikacemi pro vědecko-výzkumnou a pedagogickou složku aktivit Vysoké školy Karla Engliše.

1. CHARAKTERISTIKA ŘEŠENÉHO ÚKOLU

Výzkumný projekt reagoval na prioritní téma č. 1 výzvy IGA VŠKE pro rok 2013 a potřeby efektivní vizualizace bezpečnostních hrozeb zejména v menších oblastech/regionech. Na větších řádovostních úrovních se bezpečnostními hrozbami zabývá mnoho mezinárodních institucí, včetně kartografické reprezentace rizika. Nižší úroveň (města a obce) není tak apriorně pokryta. Důvody jsou mimo jiné i v nákladovosti řešení geoinformatického SW použitelného pro vizualizaci bezpečnostních hrozeb (GIS – geografických informačních systémů).

Z výše uvedeného byl výzkumný úkol orientován na potřeby kartografické vizualizace vybraných bezpečnostních rizik, přičemž se soustředil na aspekt volného přístupu k prostorovým datům a operačnímu SW, v němž se rizika vizualizují. Výstupem projektu je přehled open source GIS nástrojů s diskusí jejich využitelnosti pro vizualizaci bezpečnostních hrozeb na malých územních celcích. Tento přehled je doplněn rešerší volně dostupných prostorových dat.

2. CÍLE ŘEŠENÉHO ÚKOLU

Cíli výzkumného úkolu bylo:

1. Poskytnutí přehledu o možnostech volně dostupných SW nástrojů založených na open source licenci vhodně využitelných pro kartografickou vizualizaci bezpečnostních hrozeb.

2. Poskytnutí srovnání a diskusi aplikovatelnosti SW v konkrétních bezpečnostně rizikových situacích.

3. Předložení pasportizace volně dostupných dat, které by mohly být za účelem vizualizace rizik využity.

4. Interdisciplinárně propojit různá pracoviště (dva ústavy VŠKE a jednu externí laboratoř).

5. Vytvořit platformu pro rozšíření výukového potenciálu předmětů Základy geoinformatiky a Aplikovaná geoinformatika.

Cíle byly splněny následujícím způsobem:

1. V rámci úkolu vznikl dokument (Trojan, 2013b) zabývající se přehledem geografických informačních systémů s licencí open source, které je možné využít pro vizualizaci bezpečnostních hrozeb. Jako nadstavba byl dokument rozšířen o nástroje rovněž v licenci *freeware*, což výrazně umožnilo zvýšit spektrum využitelných nástrojů.

2. Benchmarking vybraného SW v jeho obecné srovnávací rovině je součástí dříve citovaného dokumentu (Trojan, 2013b). Účelem srovnávacího modelování bylo identifikovat obecné předpoklady SW, byť s aplikací na bezpečnostní situace.

3. Pasportizace volně dostupných dat je ve formě elektronických odkazů a samostatných souborů. Jedná se o 3 majoritní zdroje vektorových dat:

    1. *ArcČR500* – volně dostupný data set vektorového formátu zahrnující prostorová geodata za celou Českou republiku, aktualizovaný (v současnosti verze 3.1) a s obsáhlými atributy. Pro bezpečnostní modelování lze využít topologickou strukturu a obohatit atributovou tabulku o vlastní záznamy.

    2. *FreeGeoDataCZ* – rozsáhlý dataset, který je však méně aktualizovaný. Hodnotná je topologie a možnosti pro následnou 3D vizualizaci a tvorbu rastrových modelů.

    3. *Free GIS Datasets* – obsáhlý soubor odkazů na volně stažitelné zdroje z různých oblastí aplikace bezpečnostního sektoru. Aktualizovaný, multilingvální.

Vyjma výše uvedeného se podařilo navázat spolupráci s The Geographic Information Support Team (GIST) na University of Georgia, který poskytuje pro výuku své datové

sady (resp. Pasportizaci datových sad) zdarma prostřednictvím fulltextového vyhledávače.

4. Vzhledem k tomu, že výzkumný úkol neměl partnery, nedošlo k přímému propojení s jinými pracovišti. Autor však diskutoval průběžné výsledky s pracovníky Laboratoře experimentální a aplikované geografie Vysoké školy obchodní a hotelové, Geografického ústavu Přírodovědecké fakulty Masarykovy univerzity a Ústavu environmentální bezpečnosti Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

5. Výstupy (Trojan, 2013b, pasportizace dat) jsou připraveny pro okamžité zveřejnění studentům v rámci připraveného e-learningového kurzu předmětů Základy geoinformatiky a Aplikovaná geoinformatika vyučovaných na Vysoké škole Karla Engliše.

2.1 Metody řešení projektu

Metodika postupného řešení projektu byla v souladu s přihláškou projektového záměru rozdělena na následující části:

1. Rešeršní činnost spojená s výběrem open source GIS nástrojů *(výstupem je publikace Trojan, 2013b)*

2. Rešeršní činnost spojená se selekcí prostorových dat *(výstupem je soubor elektronických materiálů – prostorových dat)*

3. Usability testing pro GIS nástroje / komparační analýza *(výstupem je publikace Trojan, 2013b)*

4. Feature testing pro GIS nástroje / komparační analýza *(výstupem je publikace Trojan, 2013b)*

5. Terénní mapování vybraných rizik *(výstupem je publikace Trojan, 2013a)*

6. Tvorba modelových výstupů z použitých GIS nástrojů *(výstupem je příprava modelových mapových kompozic pro využití ve výuce předmětů Základy geoinformatiky a Aplikovaná geoinformatika)*

3. VÝSTUPY ŘEŠENÉHO ÚKOLU

V rámci přihlášky výzkumného úkolu bylo stanoveno, že mezi výstupy bude patřit 2 příspěvky na konferenci a 1 příspěvek v odborném časopise. Nekvantifikované výstupy v podobě dílčích cílů (pasportizace dat a SW) již byly diskutovány v předcházející kapitole.

Z hlediska určených úkolů bylo dosaženo publikace vědeckého článku (Trojan, 23013a), jehož bibliografická citace dle ISO normy je:

TROJAN, Jakub. Implementation of open source-based tools in mobile environment as a specific support for strategic regional development. *Periodica Academica*, Brno: Vysoká škola Karla Engliše a.s., 2013, VIII, č. 1, s. 83-94. ISSN 1802-2626.

Ten představoval výsledky testování řešení open source aplikací v mobilním prostředí. Příspěvek na konferenci se s odkazem na projekt a afilaci autora nepodařilo realizovat z časových důvodů.

4. VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ VE VÝUCE

Výstupem projektu je mj. přehled open source nástrojů a volně dostupných dat pro vizualizaci bezpečnostních hrozeb. Tento slouží jako podklad pro výuku předmětů Základy geoinformatiky a Aplikovaná geoinformatika. V prvním jmenovaném předmětu bude využita zejména rešeršní část zabývající se SW a daty, v rámci předmětu Aplikovaná geoinformatika pak na modelových datech budou studenti vizualizovat vybrané bezpečnostní hrozby. Zveřejnění studentům prostřednictvím LMS Moodle bude provedeno po ukončení ZOŘ.

Projekt byl rovněž navázán na 5 vypsaných témat bakalářských prací:

1. Datová základna prostorových informací pro využití v krizovém managementu
2. Možnosti zpracování krizových plánů
3. Vizualizace bezpečnostních hrozeb pro uživatele – program Google Earth
4. Open source nástroje managementu bezpečnostních hrozeb v aplikované geoinformatice
5. Location Based Services jako forma rychlého informování obyvatelstva v případě rizikových situací

Ke všem pracím bylo sestaveno zadání v souladu s interními pravidly VŠKE a doplněno tak, aby bakalářské práce navazovaly na projekt předkládaný autorem do IGA VŠKE. Žádná z prací však nebyla realizována pro nezájem studentům, tudíž aplikace výsledků výzkumu, resp. participace studentů na projektu nebyla.

ZÁVĚR

Řešený úkol měl jako hlavní cíl shromáždit možnosti open source GIS nástrojů pro modelování bezpečnostních rizik s výrazným dopadem na výuku předmětů Základy geoinformatiky a Aplikovaná geoinformatika vyučovaných na Vysoké škole Karla Engliše. Pedagogická rovina úkolu byla naplněna a místy i překročena (vznikly materiály pro výuku, byla navázána spolupráce pro výměnu a pasportizaci dat), vědecko-výzkumná rovina však nesplnila všechny deklarované výstupy (chybějící dvě konference) a je reprezentována pouze jedním vědeckým článkem v anglickém jazyce. I přes výše uvedené lze však konstatovat, že výstupy projektu přinášejí nová zjištění v oblasti volně dostupných dat a SW pro vzdělávací proces zabývající se bezpečnostními tématy a jejich vizualizací na regionální úrovni.

Literatura

TROJAN, J. (2013a) Implementation of open source-based tools in mobile environment as a specific support for strategic regional development. *Periodica Academica*, Brno: Vysoká škola Karla Engliše a.s., 2013, VIII, č. 1, s. 83-94. ISSN 1802-2626.

TROJAN, J. (2013b) *Přehled SW programů z oblasti GIS, které mají licenci open source a freeware.* 8 s. Nepublikováno

ANALÝZA ZDROJŮ EFEKTIVNÍ VÝUKY MANAGEMENTU

prof. Ing. Jaroslav Komárek, CSc.

ÚVOD

Více než dvacetiletý vývoj nového ekonomického prostředí v České republice již opravňuje k ohlédnutí zpět. Ne náhodou se setkáváme s úvahami (Souček 2005, Košturiak 2006), jak čeští manažeři obstáli v konkurenci se zahraničními podniky a manažery a jak přispěl transfer nauky managementu ze světa tržní ekonomiky. Není to jednoduché hodnocení, protože 80. - 90. léta jsou charakteristická právě tím, že přinesla řadu „postmoderních" přístupů, které se rychle šířily, aby byly vzápětí nahrazeny „úspěšnějšími" V této souvislosti lze mnohdy pochybovat, zda „moderní" není pouze „módní" a zvažovat, kde jsou limity úspěšné aplikace v odlišném ekonomickém, právním, sociálním i kulturním prostředí.

Deset let existence Vysoké školy Karla Engliše a jejího základního studijního programu Ekonomika a management je rovněž důvodem k bilancování a v této souvislosti i k posouzení přístupu k výuce „druhého pilíře" studijního programu. Naskýtá se otázka, proč by měl být posuzován přístup právě k výuce managementu a ne ekonomických disciplín? Odpověď je jednoduchá, nauka managementu není uceleně definována jako vědní disciplína, převažuje v ní praktický přístup (nástroje) a není jednoznačně akceptováno všeobecně uznávané východisko výuky, žádný „Samuelson" (2007). Proto existují nezanedbatelné rozdíly v přístupu k výuce managementu z hlediska obsahu mezi jednotlivými vysokými (ale i vyššími odbornými) školami, což je jen odrazem obecného stavu nauky managementu, který charakterizuje přirovnání „džungle managementu" (Koontz, 1961).

Otázky o dosavadním a především budoucím vývoji nauky managementu jsou ale aktuální i v současném prostředí tradiční tržní ekonomiky a ne náhodou (Tanner, 2007; Stern, 2007). Pokud totiž aplikujeme na vývoj nauky managementu analogii s Paretovou analýzou, je zřejmé, že vliv několika prvních přístupů na produktivitu práce byl výrazný, zatím co vliv celé plejády postmoderních přístupů problematický a na přelomu tisíciletí vývoj téměř stagnoval (žádné „*Manifesto for Business Revolution"*). Co se ale v tomto období zásadně změnilo, bylo podnikatelské a obecné prostředí vlivem rozvoje informačních technologií. Není to ale jen vlivem jejich technického rozvoje, ale především zásadní kvalitativní změnou jejich sociální funkce. Internet a telekomunikační sítě otevřely téměř neomezené možnosti pro sdílení informací mezi všemi účastníky bez ohledu na formální organizační struktury a využití (nebo zneužití) těchto možností ovlivňuje zásadním způsobem všechny stránky lidské společnosti.

O odpověď, jak dál, se pokusila skupina akademiků a podnikatelů na workshopu pořádaném výzkumnou organizací Management Lab v Silicon Valey z iniciativy Garry Hamela (2009), který „modernizaci" managementu navrhl již ve své knize Future of Management jako Management 2.0 (Hamel, 2007). Cílem workshopu bylo navrhnout základní trendy inovace managementu a výsledkem bylo definování dvaceti pěti „velkých výzev". Tyto výzvy jsou velmi ambiciózní, jak je zřejmé z několika příkladů (management se musí orientovat na společensky významné cíle, vložit myšlenky komunity a občanství do systémů řízení, odstranit patologie formální hierarchie, snížit strach a zvýšit důvěru, redefinovat vůdcovství, rozšíření a využití diverzity, desagregace a restruktualizace organizací atd.), ale to jsou obecné výzvy, nikoliv konkrétní nástroje

použitelné „k dosahování stanovených cílů“ tak jako dosavadní nauka managementu. Co tedy použít, když se podnikatelské a společenské prostředí tak zásadně změnilo a mění?

1. TRENDY DOSAVADNÍHO VÝVOJE MANAGEMENTU

Znalost kořenů současné manažerské nauky je užitečná ne pro samotnou znalost historie, ale pro pochopení příčin a důsledků vývoje, který je svým myšlenkovým odkazem stále aktuální a může být poučný pro dnešek a inspirativní pro budoucnost. Celý vývoj lze v podstatě charakterizovat jako permanentní hledání dalších cest ke zvyšování produktivity práce, když možnosti předchozích způsobů řízení dosáhly svých mezí.

K bohaté historii managementu přispěla řada autorů různých koncepcí a také je tato historie různě tříděna. Podle základního přístupu k řešení manažerských problémů lze rozlišit pět charakteristických etap (pomineme-li předindustriální etapu vývoje):

do 20. let – klasická teorie řízení (mechanocentrický přístup);

20. – 30. léta – teorie „lidských vztahů" (sociocentrický přístup);

40. – 50. léta – humanistické teorie (humanocentrický přístup);

60. – 70. léta – moderna (universalistický přístup);

80. – 90. léta – postmoderna (pragmatický přístup).

Tato periodizace je jen rámcová, jednotlivé přístupy se vzájemně prolínají, starší myšlenkové proudy nejsou úplně negovány a částečně se nadále uplatňují a i proto má smysl je studovat. Ale co vybrat z toho všeho? Na základní otázku, co je podstatou (jádrem) managementu z teoretického hlediska (když už tedy předjímáme, že management není ucelenou standardní vědní disciplínou), se pokusil odpovědět profesor University of California a dlouholetý prezident International Academy of Management Herold Koontz (1909-1984) a identifikoval jedenáct přístupů k teorii managementu (Koontz 1980):

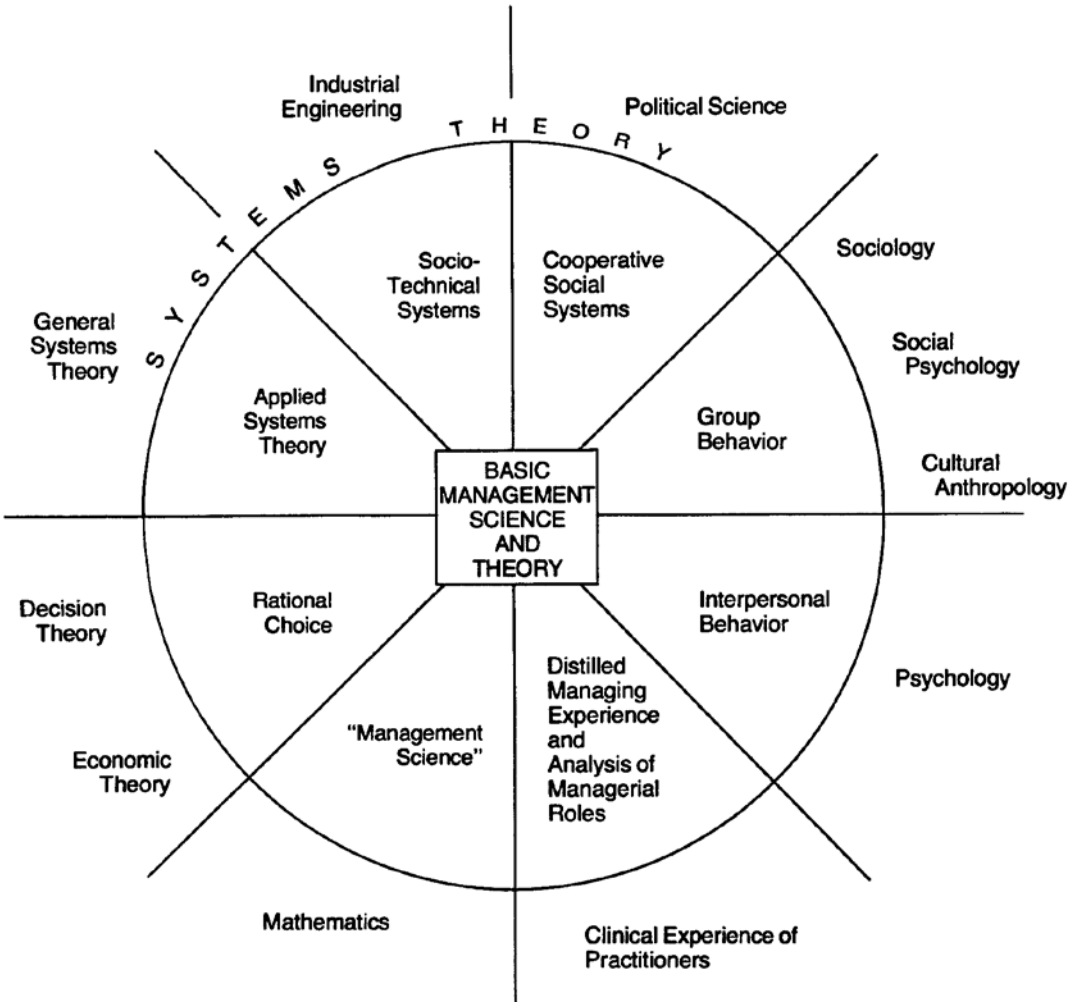
- **empirický přístup** je zásadním obratem ve vývoji managementu od snah o „velkou teorii" postihující všechny problémy k bezprostřední interpretaci kladných i záporných poznatků z manažerské praxe a jejich účelovém využití Představitelé empirického (pragmatického) přístupu pohlížejí na řízení očima úspěšných manažerů, podávají jednoduché návrhy na řešení, ale základní problém je v tom, že to co se stalo nebo nestalo v minulosti, nemusí platit pro odlišnou budoucnost.
- **interpersonální přístup** je založen na tezi, že úkolem managementu je dosáhnout cíle prostřednictvím lidí (*getting thing done through* people) a studium managementu by se mělo zaměřit na mezilidské vztahy, proto značné zaměření na individuum jako sociopsychologický fenomén a jeho motivaci. Zastánci tohoto přístupu (většinou psychologové původem) pojímají manažera jako vůdce a v podstatě ztotožňují management a vedení (*leadership*). Znalost lidského chování je v managementu nepochybně užitečná a důležitá, ale evidentně nemůže postihnout celé spektrum manažerské problematiky. Tam, kde nejsou správně a včas stanoveny cíle, organizovány zdroje a vybráni vhodní lidé, sebelepší leadership, coaching nebo systemika (viz současná převážná nabídka manažerské literatury) nic nezmohou.
- **přístup založený na skupinovém chování** se úzce vztahuje k zmíněnému interpersonálnímu přístupu co do způsobu dosažení cíle, ale více než na individuální psychologii je založen na sociální psychologii a sociologii. Objektem zkoumání je skupinové chování od malých skupin (*team*) po velké podniky nebo

veřejné instituce charakterizované termínem „organizační chování“. Organizační chování zahrnuje významnou část všech aktivit souvisejících s lidskou prací (McShane, 2000) a teorie organizačního chování je rozsáhle rozpracována a akceptována (*Organizational Science, Organisationswissenschaften). Nelze ale akceptovat jednoznačnou paralelu mezi organizačním chováním a managementem, tyto množiny se sice protínají, ale nejsou totožné.*

- **sociotechnický přístup** vychází z poznatků, že technické systémy (stroje a postupy) mají významný vliv na sociální systémy a tak např. technologie výrobního procesu ovlivňují jednotlivce, skupiny a vzorce jejich chování, způsob organizace procesů a zdrojů i metody řízení. Proto musejí být technické a sociální systémy posuzovány společně a základní úkolem je snaha o jejich harmonizaci. Sociotechnické přístupy jsou významným přínosem v průmyslu, ale neznamená to opět, že by zahrnovaly celou problematiku managementu.
- **rozhodovací přístup** je založen na obecně akceptovatelném předpokladu, že každá manažerská úloha je spojena s rozhodováním a tedy centrálním východiskem teorie managementu je teorie rozhodování a všechno ostatní je odvozeno. Jenomže vlastní rozhodování představuje malý podíl v manažerských aktivitách, je totiž jednoduché rozhodnout v situaci, kdy cíle jsou jasné, stav prostředí předvídatelný, adekvátní informace dostupné, organizační struktura zajišťuje odpovědnost a kompetentní lidé jsou k dispozici.
- **systémový přístup** je aplikací obecné teorie systémů (Bertalanffy, 1976) a má nepochybně důležité místo v nauce managementu. Již dlouholetá aplikace systémové teorie v přírodních a technických vědách vedla k vybudování významné poznatkové základny a tedy není divu, že nalézá uplatnění v managementu. Žádná manažerská úloha se totiž nemůže vyhnout analýze vlivu prostředí (zejména podnikatelského) a naopak obsahem managementu jsou např. dílčí systémy plánování, organizování a kontroly. Nelze přehlédnout, že manažeři jsou obecně nuceni řešit úlohy v podnikatelském prostředí jako síť vzájemně provázaných vlivů a systémový přístup je jim z praxe vlastní (a tedy „nic nového pod sluncem“). Na druhé straně nutno připustit, že metody systémové analýzy umožnily efektivnější řešení manažerských úloh a zejména kvalitativně vyšší aplikace informačních technologií a modelování.
- **matematický přístup** je založen na předpokladu, že každý problém lze vyjádřit matematickými závislostmi a řešením je optimalizace výsledku. I když v této oblasti (blízké rozhodovacímu přístupu) bylo dosaženo mnohého, nelze jednoznačně akceptovat matematické a simulační modely jako všezahrnující teorii managementu, jak to prezentuje např. Institute of Management Science. Nikdo nemůže pochybovat o užitečnosti matematických metod, ale jsou to v podstatě nástroje analýzy, nikoliv nová teoretická disciplína.
- **kontingenční přístup** vychází z premisy, že všechny aktivity manažerů vycházejí z dané situace (také „situační přístup“) a pro určitou situaci je vhodné zvolit odpovídající schéma (*pattern*) organizačního chování (uspořádání). V praxi často dochází k tomu, že způsob řízení efektivní v určité situaci je naprosto nevhodný za jiných okolností (*contingency*), a proto je nutno vždy přizpůsobit řízení konkrétní situaci. Podle okolností je nutno volit mezi krajními možnostmi – mechanistickým nebo organickým typem. Mechanistický přístup je založen na striktním dodržování neměnných pravidel, direktivním stylu řízení a zavedené technologii. Organický

přístup je flexibilní s důrazem na povzbuzování iniciativy a tvůrčího potenciálu s relativně volným řízením. Kontingenční přístup přiblížil teorii řízení k praxi a upozornil na nutnost souladu organizace a prostředí, ústup od obecných principů vede ale k přeceňování specifiky jednotlivých organizací a přeceňování možností organizace přizpůsobit se prostředí. Manažerská praxe samozřejmě vyžaduje, aby byly vzaty v úvahu všechny okolnosti, ale úlohou teorie není stanovit „best practice" pro danou situaci.

- **přístup z hlediska manažerských rolí** vychází z pozorování skutečného obsahu práce manažerů. Budeme-li zkoumat činnosti, které manažeři denně provádějí, zjistíme, že vystupují v několika typech vztahů vůči nadřízeným, podřízeným, spolupracovníkům, klientům či veřejnosti, které přesahují standardní výčet manažerských funkcí. Henry Mintzberg charakterizoval deset různých rolí, které manažeři zastávají a klasifikoval je do tří skupin: interpersonální (představitel, vůdce, spojovací článek), informační (sledovatel, šiřitel, mluvčí) a rozhodovací (podnikatel, řešitel problémů, distributor zdrojů, vyjednavač). Přehled všeho, co manažeři dělají, je určitě užitečný, ale některé role mají obsah odpovídající v podstatě manažerským funkcím, na druhé straně neobsahují důležité oblasti jako organizační struktura, lidské zdroje nebo stanovení cílů a stěží lze koncept manažerských rolí považovat za adekvátní základ teorie managementu.
- **funkční přístup** je pokusem o navázání veškeré nauky managementu na typické funkce (činnosti), které jsou vlastní jen manažerům (v této souvislosti nutno upozornit na analogii s Fayolovými činnostmi správy!). Počet rozlišovaných funkcí se podle různých autorů pohybuje od čtyř základních (plánování, organizování, vedení, kontrolování) až po devatenáct (Miner, 1985) a nejčastěji pět - plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování (Koontz 1993). Tyto funkce představují jedinečné jádro nauky managementu, ale ne vyhraněně teoretické, ale naopak eklektické – v jednotlivých funkcích jsou využívány teoretické poznatky (ale i praktické) z celé řady věd, např. psychologie, sociologie, ekonomie, matematika, technické a systémové vědy (obr. 1)

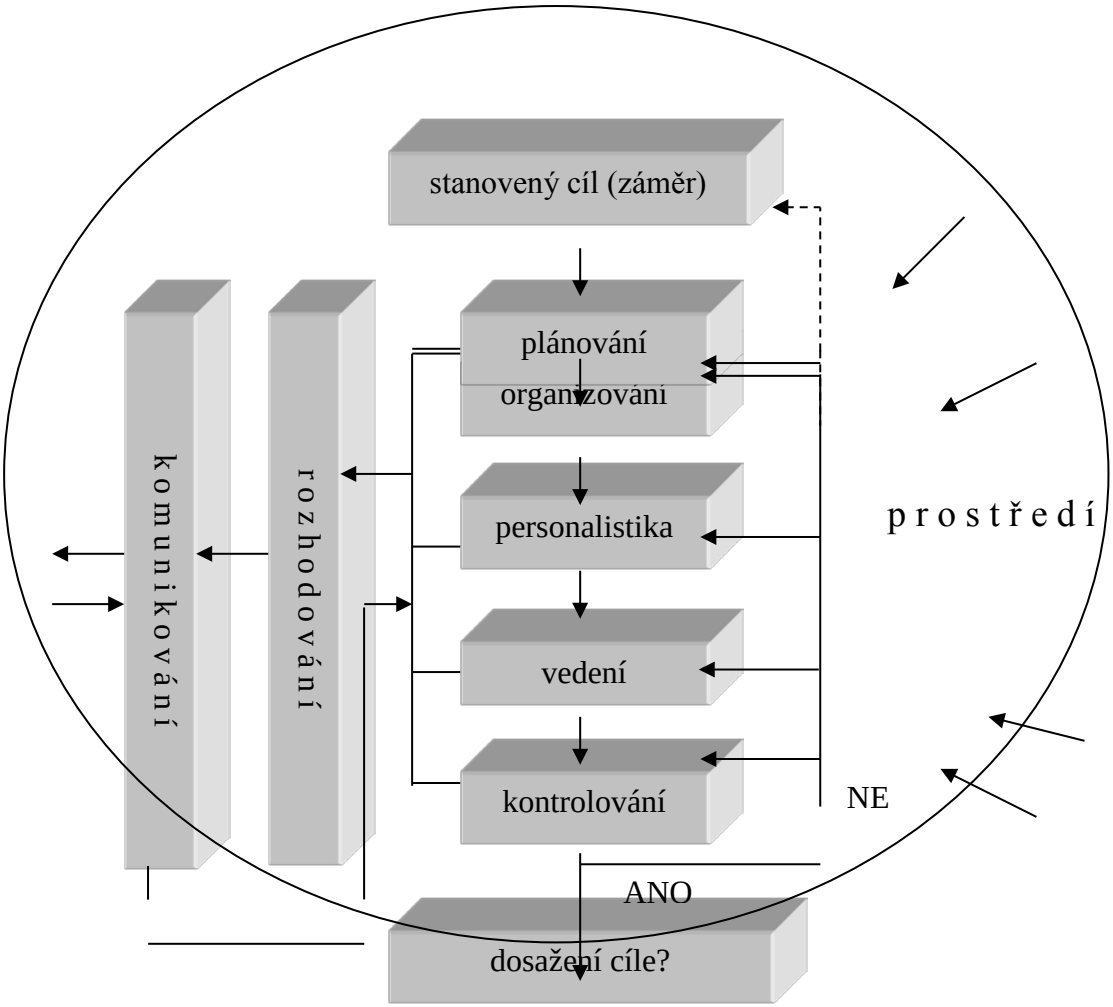


Obr. 1 Teorie a praxe funkčního přístupu (Koontz, 1980)

Přestože je Harold Koontz nepochybně jedním z „guru“ managementu, nelze považovat ani jeho přístup za univerzální řešení. Jeho pět funkcí lze totiž doplnit o další dvě – rozhodování a komunikování (Massie, 1987). Koontz zahrnul komunikování do funkce vedení, i když sám píše „Přestože komunikace doprovází všechny oblasti managementu, má zejména pro vedení neobyčejný význam“ (Koontz, 1993, s. 507). Funkci rozhodování zahrnul do plánování, jenomže ani tato funkce se neomezuje jen na plánování.

Management je totiž bez komunikace nemyslitelný, teprve prostřednictvím komunikace se celý proces řízení uvádí do pohybu: manažer je seznámen s úkolem, doplňuje si potřebné informace a po výběru určité varianty řešení se jeho rozhodnutí dostane prostřednictvím komunikace k vykonavateli, dojde k realizaci a rovněž komunikací může být zajištěna kontrola. Pokud je kontrolou zjištěno, že aktuální stav nezajišťuje úspěšné dosažení cíle, je nutno přijmout odpovídající opatření (např. změnit termíny v plánu nebo přeorganizovat zdroje, vybrat vhodnější lidi, změnit styl vedení, lépe kontrolovat). Každá z těchto funkcí zpravidla obsahuje více variant možného řešení a proto je nutno rozhodnout, která přinese největší efekt. Rozhodování se tak prolíná všemi manažerskými funkcemi, vždy se jedná o výběr nejvhodnějšího řešení z několika variant. Rozhodování má proto mezi manažerskými funkcemi klíčovou roli, pokud

rozhodneme a následuje realizace, cesta zpět může být už spojena se značnými náklady nebo nemusí být možná vůbec (říká se, že manažeři jsou placeni za to, že rozhodují).



Obr. 2 Modifikovaný funkční model managementu (Komárek, 2004)

Může ale dojít k situaci, že ani nejlepší varianta manažerských funkcí nezajišťuje dosažení cíle (obr. 2). Proč, byl cíl nesprávně stanoven? Každý plán totiž vychází z určitých předpokladů o budoucích stavech prostředí (jak vnějšího, tak vnitřního) a jestliže se v průběhu realizace podstatně změní původně předpokládaný stav (který většinou nemůžeme ovlivnit), je nutno korigovat i cíl (a neplýtvat bezúspěšně zdroji ve snaze splnit cíl za každou cenu, neboli „tlačit na pilu“). K uvedenému modelu „jádra“ managementu (obr. 2) je nutno zdůraznit, že je vlastně ilustrací nejobecnější definice managementu – nástroj umožňující dosažení stanovených cílů s efektivním využitím zdrojů (ať již byly cíle stanoveny samotným manažerem ve funkci plánování nebo přímo zadány nadřízeným jako úkol).

1.1 Nástup postmoderny

V osmdesátých letech došlo v podnikatelském prostředí vyspělých ekonomik k zásadním změnám, které lze charakterizovat jako nové podnikatelské prostředí. Neustálý růst výroby předstihl růst spotřeby – deficitem přestalo být zboží, deficitem se stali zákazníci. Zákazníci mají možnost značné substituce uspokojování svých stále náročnějších potřeb a prosazování individuálních požadavků (produkty „šité na míru“). Nemusejí se podřizovat standardní nabídce výhodné a pohodlné pro dodavatele, od manažerů se vyžaduje umění tyto potřeby včas rozpoznat i ovlivňovat (aktivní marketing) a pružně na ně adaptovat produkci. Boj o trh je stále silnější, nejen ze strany konkurentů, ale i tlak dodavatelů a odběratelů a zejména nových subjektů, které přímo ze startovní pozice útočí na zavedené velké firmy inovacemi, cenou, jakostí, službami – vším, co poskytuje konkurenční výhodu. Navíc ve vývoji ekonomického (ale i politického a sociálního) prostředí dochází již od sedmdesátých let ke krizovým změnám, které jsou neočekávané a představují v dosavadním vývoji diskontinuitu. Tyto změny mohou pro některé podnikatele (odvětví) znamenat ztrátu podnikatelských příležitostí, pro jiné nové příležitosti – schopnost rychle na ně reagovat se stala kritériem úspěchu. Výskyt výraznější diskontinuity se téměř okamžitě promítá na národním i globálním finančním a komoditním trhu, tam kde dříve docházelo v nákladech vstupů ke změnám řádově v procentech, mění se v desítkách i stovkách procent. V novém tzv. turbulentním prostředí se musejí manažeři naučit vyrábět i prodávat v neustálé nejistotě a zvýšeném riziku.

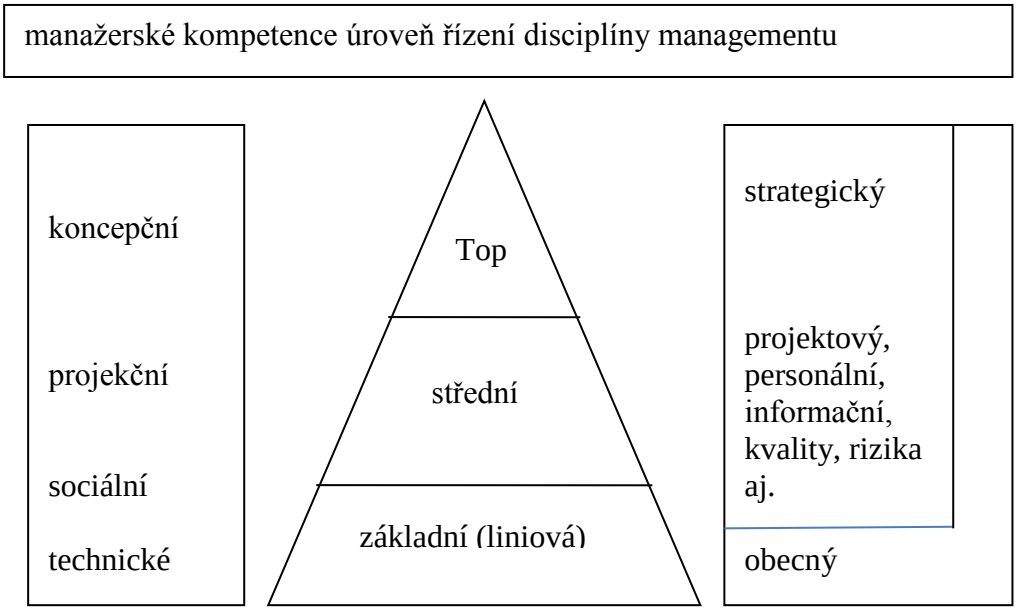
Reflexí tohoto vývoje jsou pragmatické (empirické) přístupy jako zásadní obrat ve vývoji nauky managementu - od snah o „velkou teorii“ postihující všechny problémy k bezprostřední interpretaci kladných i záporných poznatků z manažerské praxe a jejich účelovém využití. Projevuje se silná tendence chápat management jako „umění“ řídit (Vodáček, 2006). Uměním se rozumí spíš intuice při rozhodování a schopnost využít zkušeností jiných manažerů, exaktnost a kvantifikace jevů je odsouvána do pozadí. Autoři empirických přístupů zobecňují metody úspěšných manažerů, podávají praktické návrhy na řešení (např. „business excellence“, „reengineering“, „kritické faktory úspěchu“, „kritický řetězec“) a jejich publikace jsou populární, protože jsou s ohledem na příklady aplikací čtivé.

Problém je v tom, že mnohé z těchto „bestsellerů“ vycházejí z retrospektivního principu přenášení glorioly dosaženého úspěchu i na použité metody, které ale nemusejí zaručit úspěch v jiných podmínkách (Zelený, 2007). Podnikání je vždy spojeno s rizikem a úspěch není zákonitý, vynikající management může vést ke špatným výsledkům a vynikající výsledky nemusejí být nutně důsledkem perfektivních rozhodnutí. Ostatně mnohé z firem vydávaných za příklad úspěchu již propadly a na příklad na obdivovaný japonský management a teorii Z (Ouchi, 1981) už nikdo ani nevzpomene. Nelze také nezmínit vliv knižního trhu, který neustále žádá něco nového nebo alespoň jiného a dobře (v USA) autorům platí.

Charakteristická pro období postmoderny je orientace na podnikatelský úspěch, zejména získáním konkurenční výhody např. pomocí vhodné strategie, a na tu je zaměřen nový specifický přístup (vlastně nová svébytná disciplína) – strategický management (kterou nelze jednoduše „vtlačit“ do plánování). Nelze ale opomenout, že pro nové podnikatelské prostředí je charakteristický enormní rozvoj informačních technologií a tedy vznik dalších manažerských disciplín – jako je informační

management, znalostní management a analogicky k uvedenému vývoji management jakosti, projektu, změny a rizika. Tento původně kvantitativní vývoj vede ve svém důsledku ke kvalitativní změně - to co bylo původně označováno jako management, lze identifikovat jako základy managementu (*Basics of Management*) nebo obecný management (*General Management*) a další specifické přístupy (managementy) jsou vlastně nadstavbovou aplikací tohoto obecného funkčního principu pro danou specifickou oblast. Ať už se totiž jedná o problém v kterékoliv oblasti lidské práce, jeho řešení kteroukoliv metodou vyžaduje vždy stanovení cíle, postupu, organizaci zdrojů, personál, motivaci a kontrolu a bez komunikace a rozhodování nemůže fungovat.

Toto hodnocení ostatně platí i pro Koontzovu „džungli managementu“, protože stěží lze předpokládat, že by většina uvedených přístupů mohla být uplatněna bez základních manažerských funkcí a nelze je všechny považovat za plnohodnotné paralelní alternativy, jak je uvedeno. Tomuto pojetí úlohy základního managementu pak odpovídá i další rozměr pyramidy úrovní a kompetencí managementu, a sice rámcové přiřazení odpovídajících disciplín managementu (obr. 3).



Obr 3. Tři rozměry pyramidy úrovní managementu

2 MANAGEMENT VE VÝUCE

Výuka managementu na českých vysokých školách byla na počátku devadesátých let nepochybně nejvíce ovlivněna publikací autorů Koontze a Weihricha „Management“ (Koontz 1993) prezentující funkční přístup k nauce managementu. Tento přístup nejenže výstižně definuje obsah práce manažera obecně, ale je velmi vhodný pro výuku (a používán na vysokých školách v USA), protože je založen na systémovém přístupu, který je vlastní poznávacímu procesu obecně. Univerzální charakter funkčního přístupu umožňuje rovněž aplikaci managementu (správy) ve veřejném sektoru, neboť doménou managementu není jen podnikání. Grafický procesní model se zpětnou vazbou zavedený v této publikaci umožňuje názorně vysvětlit ucelenou podstatu práce manažera na základě interakce jednotlivých funkcí, ale je nutno zdůraznit, že především na základní (liniové) manažerské úrovni, protože na vyšší úrovni řízení se portfolio úkolů rozšiřuje o nadstavbové disciplíny managementu, které funkční přístup doplňují, ale nikoliv nahrazují.

V bakalářském studiu na fakultách a školách ekonomického zaměření v České republice lze v současné době z hlediska obsahu rozlišit v zásadě tři přístupy k výuce managementu, které je možno charakterizovat jako klasický, programový a podnikohospodářský.

Klasický přístup vychází z uvedeného funkčního přístupu, který je považován za obecný základ (*General Management*) a na který plánovitě navazuje nadstavbová struktura aplikačních disciplín managementu a na ni doplňující (zpravidla volitelná) výuka podpůrných předmětů. Skladba aplikačních disciplín je pak dána zaměřením programu nebo oboru např. do podnikání, veřejné správy, ICT nebo marketingu. Ale i v aplikačních disciplínách lze identifikovat určité universální „jádro“ tvořené zpravidla strategickým, personálním a krizovým managementem (v poslední době i znalostním managementem), které je nezbytnou poznatkovou základnou pro úspěch každé organizace v současném ekonomickém a sociálním prostředí. Charakteristická pro tento přístup je orientace obsahu na poznatkovou oblast managementu.

Programový přístup vychází z konkrétního záměru (programu), pro který je podle obsahu záměru proveden výběr a pořadí odpovídajících poznatkových nástrojů (často i funkcí z funkčního přístupu). Programový záměr je zpravidla orientován na úspěch v podnikání v národním nebo mezinárodním měřítku, úspěch manažera (vůdce) nebo na postup řešení v konkrétní aplikační oblasti (např. ve strojírenské výrobě, dopravě, obchodu), kde bývá obsah výuky managementu doplňován z odborných nemanažerských předmětů. Výsledkem tedy může být např. předmět Management nebo Základy managementu, název podobný, ale obsah v porovnání s klasickým přístupem odlišný. Pro programový přístup k výkladu obsahu managementu je charakteristický výskyt ve výuce na školách jiného než ekonomického zaměření (Komárek 2010) a zejména v publikacích učebnicového charakteru (trh odborné literatury totiž vyžaduje stále něco nového, respektive „jiného“). Protože základní proud manažerské literatury pochází z USA, je nutno také (nebo zejména?!) brát v úvahu, že jsou nabízena další řešení (zejména výraznější orientace na lidský faktor – psychologie řízení, rozvoj kompetencí) v podmínkách, kde základní principy managementu jsou dávno obecně známé a v praxi zavedené, což není současný domácí stav.

Podnikohospodářský přístup vychází z principu, že management je integrální součástí podnikání a tedy nauky o podnikovém hospodaření. Původ podnikohospodářského přístupu je v německém prostředí (Wöhe, 1960), které se až do

konce 80tých let zdráhalo akceptovat termín management (Vodáček, 2006). Nauka o podnikovém hospodářství (*Betriebwirtschaftslehre*) představuje komplexní pohled na všechna podnikatelská rozhodnutí uskutečňovaná v podniku. Patří sem tedy rozhodování o cílech podniku (dosažení zisku, zvýšení hodnoty, získání konkurenční výhody), výstavbě podniku (volba právní formy podnikání, místa, sdružování), způsobu zhotovování a zhodnocování (variantní řešení výrobních programů, procesů, logistika, odbyt, cena) a samotné řízení podniku (management). Významnou součástí podnikohospodářské nauky je rovněž investiční politika a financování podniku z vlastních a cizích zdrojů a zejména podnikové výkaznictví a kalkulace. Obsah funkcí řízení podniku sice plně odpovídá funkčnímu přístupu k obecnému managementu, ale pomíjí strategické řízení a řízení jakosti jako základní nástroje podmiňující úspěch na současných trzích globální ekonomiky.

Další stránkou problému je samotná organizace obsahu výuky v předmětech studijního plánu, kde je možno rozlišit v praxi vysokých škol dva diametrálně odlišné přístupy. Předměty mohou být koncipovány buď jako monodisciplinární nebo polydisciplinární. Monodisciplinárně koncipované předměty odpovídají jednoznačně specifické oblasti nauky managementu, tedy např. Základy nebo Úvod do managementu (*General Management*), Personální management, Strategický management apod. Polydisciplinární předměty jsou koncipovány tak, aby vytvářely obdobně jako výše uvedený programový přístup specifickou poznatkovou základnu, nejčastěji jako Management I, Management II apod. V čem jsou tedy příčiny rozdílů v organizaci výuky managementu?

Obsah výuky jednotlivých předmětů je dán obecně cílem a konkrétně rozsahem a zdroji, přičemž rozsah a zdroje cíl předmětu konkrétně limitují. V podstatě učit můžeme jen tolik, kolik hodinová dotace předmětu dovoluje a jen to, co disponibilní vyučující kvalifikačně zvládnou. Každá disciplína managementu představuje určitou poznatkovou základnu, a pokud by její obsah odpovídal plánovanému rozsahu předmětu, nebyl by problém organizovat obsah výuky tradičně jako monodisciplinární. Je tu ale ještě jedno úskalí, a to je samotné pojetí bakalářského studia – bakalář obecně (před)připravený pro flexibilní uplatnění v praxi („americký“ přístup) nebo bakalář účelově orientovaný na specifickou oblast praxe (staronová představa o úloze vyšších odborných škol). Je zřejmé, že z druhého pojetí vyplývá tendence k polydisciplinárnímu přístupu – naučit všechno, co praxe vyžaduje (respektive tvůrci výuky míní), což ale také může vést k výsledku „jak pejsek s kočičkou pekli dort“.

Jako vždy, rozhodují zdroje a „každý učí, jen to co umí“. Pokud počty pedagogických pracovníků na počet studentů umožňují specializaci, monodisciplinární přístup poskytuje obecně větší prostor pro rozvoj předmětu i vyučujícího a tedy vyšší kvalitu výuky. Pro pojetí studia více orientované na praxi je charakteristický polydisciplinární přístup, podmíněný odpovídající „poly“ kvalifikací vyučujících nebo dělením výuky na více vyučujících, přičemž prvé je záležitostí personálního výběru a druhé organizace výuky. Polydisciplinární přístup nemusí produkovat obecně nižší kvalitu, je náročnější na organizaci (koordinaci) obsahu studia, ale určitě umožňuje pružněji reagovat na vývoj praxe i teorie.

Vysoká škola Karla Engliše prošla v průběhu desetiletí existence vývojem odrážejícím všechny aspekty diferencovaného přístupu k výuce nauky managementu. Na počátku byl klasický přístup, ale se záměrem rozšířit studium o magisterský stupeň byla vytvořena sloučením dosavadních předmětů programová koncepce zahrnující oba stupně (v bakalářském stupni Management I, II, v magisterském pokračování

Management III, IV). Magisterské studium se akreditovat nepodařilo a při reakreditaci bakalářského programu byly výhrady k této úpravě a studijní program musel být upraven do původního stavu, a to oprávněně. Konstrukce původních předmětů byla totiž prostým spojením příbuzných, ale specifických předmětů (Personální management a Kvantitativní management nebo Strategický management a Management jakosti) a ne vytvořením předmětů nových. Tyto zkušenosti vedly následně při akreditaci kombinované formy studia k dalším úpravám i ve volitelných předmětech a k současnému stavu.

2.1 Nové trendy managementu

Již na počátku 70. let došlo v podnikatelském prostředí vyspělých ekonomik k zásadním změnám, které lze charakterizovat jako nové podnikatelské prostředí. Růst výroby předstihl růst spotřeby – deficitem přestalo být zboží, deficitem se stali zákazníci. Boj o trh je stále náročnější, nejen ze strany konkurentů, ale i pro tlak dodavatelů a odběratelů a zejména nových subjektů, které na globalizovaném trhu přímo ze startovní pozice útočí na zavedené velké firmy inovacemi, cenou, jakostí, službami – vším, co poskytuje konkurenční výhodu. Tyto často nepředvídané změny mohou pro některé podnikatele znamenat ztrátu podnikatelských příležitostí, pro jiné nové příležitosti – schopnost rychle na ně reagovat podporovaná enormním rozvojem informačních a komunikačních technologií se stává kritériem úspěchu. Přínosem k řešení těchto problémů se stal strategický management, jehož vznik je spojen zejména se jménem Igor Ansoff (1979).

Strategický management (*Strategic Management*) je v podstatě aplikací zásad obecného managementu na strategii organizace, tedy na to základní zaměření (způsob) pro získání konkurenční výhody, od kterého se odvíjí všechno ostatní. Úlohu strategie přibližuje názorný příklad z kolektivních sportů, kde volba útočné nebo obranné strategie zásadně ovlivňuje sestavu (organizování), místo a čas (plán) nasazení hráčů (lidské zdroje) a použití různých herních postupů (procesy). Jiným příkladem je volba podnikatelské strategie *„make or buy“*, tj. buď budeme celý výrobek vyrábět sami, nebo budeme některé (nebo i všechny) komponenty nakupovat a to buď od renomovaných dodavatelů (pokud se chceme na trhu odlišit jakostí, tj. strategií diferenciace) nebo od nejlevnějších (pokud se chceme na trhu uplatnit nízkou cenou, tj. strategií nákladového vedení). I z tohoto příkladu je evidentní, že volba strategie fatálně předurčuje cíle, procesy i struktury materiálových a lidských zdrojů v organizaci.

Strategický management se ale nezabývá jen návrhem strategie poskytující konkurenční výhodu, ale i zajištěním její realizace v praxi. Proto se ve strategickém managementu obecně rozlišují tři základní oblasti (procesy) - analýza, výběr a implementace (Johnson, 1989). Ve strategické analýze se snažíme porozumět strategické pozici organizace v prostředí, ve strategickém výběru volíme strategii poskytující konkurenční výhodu na trhu a strategická implementace řeší plánované uvedení do praxe a provádění požadovaných změn (*Change Management*). Je evidentní, že jednotlivé procesy strategického řízení musejí být provázané, ale nejedná se o jednosměrnou přímou závislost, protože se mohou navzájem překrývat i vyžadovat zpětnou vazbu. Z metodického hlediska je tento příspěvek zaměřen na strategickou analýzu, jako oblast metodicky nejrozpracovanější, v praxi nejrozšířenější, leč ne bez problémů.

2.2 Úskalí aplikace metod strategické analýzy

Obecným úkolem strategické analýzy je formulovat klíčové vlivy na podnikání organizace (Johnson 1989, 2000):

- k jakým změnám dochází (a především dojde) v prostředí a jak ovlivní aktivity organizace,
- jaké jsou zdroje a schopnosti organizace a zda mohou být základem konkurenční výhody nebo omezením.

Každá organizace funguje v určitém komplexním kontextu ekonomického, právního, politického, technologického, kulturního a sociálního prostředí. Toto prostředí podléhá změnám a hodnocení ovlivnění organizace by měla zahrnovat pochopení jak historických vlivů, tak očekávání budoucího vývoje. Tento úkol je náročný, protože rozsah vlivů prostředí je velký a je tedy nutno identifikovat vlivy klíčové, které mohou poskytnout budoucí příležitosti nebo se stát ohrožením organizace. Tak jak existují vnější vlivy na organizaci (prostředí), tak existují i vnitřní vlivy tvořené zdroji a schopnostmi organizace představující její strategickou kapacitu. Jeden ze způsobů, jak uvažovat o strategické kapacitě organizace je zvažovat její silné a slabé stránky (co dělat nebo nedělat z hlediska konkurenční výhody či nevýhody), což v synergické kombinaci s klíčovými vlivy prostředí tvoří výchozí základ pro výběr strategie.

Strategická analýza nemůže být ale pojímána jako analýza „an sich“, má sice svůj cíl (analýzu), ale současně i východiska, která představují v podstatě hledisko (kritérium), přes které je nutno posuzovat vnější a vnitřní vlivy v průběhu strategické analýzy. Na úplném počátku analýzy (a celého procesu strategického řízení) musejí být jasná tři základní východiska (premisy) opodstatňující existenci organizace:

- mise (poslání);
- vize (záměr, představa o cílovém stavu);
- hodnoty.

Každá organizace byla založena s určitou představou jejich zakladatelů (vize) a jejím posláním (mise) by mělo být tuto vizi naplnit. Je velmi důležité, aby organizace věděla, nejen kam a kudy chce jít, ale také, kde se na své cestě nachází, co musí udělat proto, aby se k cíli své cesty dostala a co také nikdy dělat nebude (hodnoty). Vize na rozdíl od poslání, které má spíše obecný nadčasový charakter (odvětví podnikání, rozsah produktů, rozsah trhu) vyjadřuje představu o konkrétnějším budoucím stavu. Protože významnou překážkou implementace strategie mohou být očekávání zájmových skupin nebo stávající organizační kultura, je účelné uplatnit také tato hlediska již ve fázi analýzy.

Odborná literatura strategického managementu nabízí řadu nástrojů strategické analýzy, ale v praxi se nejvíce rozšířilo použití metody PEST pro analýzu obecného prostředí (Johnson 2000) a Porterův model 5 sil pro analýzu konkurenčního prostředí (Porter 1980). Pro analýzu zdrojů není používána univerzální metoda, protože analýzy materiálových, kapitálových, lidských a nehmotných zdrojů mají specifické požadavky (možná proto bývají v souvislosti se strategickou analýzou opomíjeny, při čemž např. finanční analýza je pro hodnocení pozice organizace zásadní). Nicméně pro analýzu zdrojů nemusejí být relevantní samotné zdroje, ale schopnost jejich zapojení do získání konkurenční výhody, kde lze využít „analýzu hodnotového řetězce“ (Porter 1985).

Pokud má organizace více (portfolio) podnikatelských jednotek nebo zákazníků či produktů, můžeme posoudit jejich perspektivnost (respektive vyváženost) podle růstu trhu a podílu na trhu také maticí BCG (Product 1970). Nejpoužívanější metodou, jak výsledky uvedených analytických metod integrovat a setřídit podle vlivu na organizaci, je analýza SWOT - identifikace silných a slabých stránek vlastní organizace a současně příležitostí a hrozeb vyplývajících z prostředí (Johnson 2000).

Analýza (matice) SWOT má ve strategické analýze klíčovou úlohu, je jejím finálním produktem a současně východiskem pro další fázi strategického managementu – výběr strategie. Vzhledem ke své názornosti se použití matice SWOT rozšířilo natolik, že je často prezentována jako účelové „ad hoc" hodnocení určitého stavu bez vazby na předchozí analýzy (což je obecně možné, ale ne ve strategické analýze) i následný výběr strategie (typické pro většinu SWOT analýz obcí a měst). O jistém nepochopení integrující úlohy matice SWOT v domácím prostředí svědčí také to, že v odborné literatuře bývá stavěna na roveň ostatním metodám strategické analýzy (Veber 2007) nebo řazena před analýzu vnitřních vlivů (Vodáček 2006), případně je analýza vnitřních vlivů opomenuta vůbec (Bělohlávek 2006). Analytickou hodnotu matice SWOT může ještě zvýšit kvantifikace působení klíčových faktorů (Johnson 1989), která se v základní domácí odborné literatuře prakticky nevyskytuje.

Specifickou oblastí aplikace analýzy SWOT je marketing, kde je tato metoda používána analogicky ve strategické marketingové analýze. V marketingu se používá pro analýzu vnějších vlivů označení analýza (obecného) makroprostředí a (konkurenčního) mikroprostředí, ale analýza vnitřních vlivů nebývá blíže specifikována (Kotler 2001), respektive je zahrnována do mikroprostředí (Horáková 2003). To ale nelze považovat za chybu, protože marketingová strategie je jen jednou z dílčích strategií (obdobně jako finanční, personální aj.), které vycházejí z nadřazené podnikatelské strategie (přesto má zásadní vliv, neboť „problém není vyrobit, problém je prodat") a je zaměřena především na vnější prostředí (trh). Její zaměření na vnitřní vlivy by mělo být omezeno na marketingové zdroje a aktivity, protože analýza vnitřních zdrojů v podnikatelské strategické analýze má podstatně širší spektrum (např. výrobní zaměření, vývoj, finanční situace, kvalifikovaná pracovní síla atd.) a vytváří tak závazný rámec pro dílčí strategie.

2.3 Úloha znalostí ve strategické analýze

Metody strategické analýzy sice představují z metodického hlediska účinný nástroj pro hodnocení strategické pozice organizace v prostředí, ale je nutno zdůraznit, že se jedná (ostatně jako všechny disciplíny managementu) pouze o obecný nástroj a bez odpovídající znalostní základny (statistika, ekonomie, prognostika, demografie, sociologie, politologie, legislativa atd.) a aktuálních informačních zdrojů (statistická ročenka, odborná periodika, internet, oborové studie, informace hospodářské komory a profesních sdružení, komerční produkty) klíčové vlivy stanovit a především hodnotit z hlediska budoucího vývoje nelze. Navíc ve snaze porozumět vlivu prostředí na konkurenceschopnost organizace se setkáme s dvěma zásadními problémy – charakterem a klíčovými faktory prostředí. Protože jedním ze základních rysů strategického řízení je orientace na neurčitou budoucnost, musíme nejdříve vyhodnotit, zda se jedná z hlediska vývoje o jednoduché a stabilní prostředí, nebo se jedná o prostředí dynamické a komplexní, což zásadním způsobem ovlivní metodickou stránku nejen analýzy, ale celého procesu strategického řízení (Johnson 2000). Např. metoda historické analýzy vychází z předpokladu, že dosavadní trendy vývoje budou

setrvačností pokračovat a ovlivní i budoucí vývoj (což nemusí vždy platit). Pokud lze předpokládat změny (dynamiku) ve vývoji budoucí situace, je účelné použít metodu scénáře. Scénář je přiměřeně detailní popis možných budoucích stavů nebo hypotetického sledu událostí vedoucích k těmto stavům. Pro složitější vývoj může být charakteristická existence několika scénářů – portfolio scénářů. Každý scénář může mít několik klíčových faktorů (A, B, C), které mohou mít nejméně dvě konfigurace (a, b) a jejich kombinací lze pak sestavit portfolio scénářů (např. Aa, Ab, Ba, Cb). Pokud je počet uvažovaných faktorů vyšší a vedl by k velkému počtu kombinací, lze se omezit jen na dva komplexně pojaté scénáře vývoje – příznivý (optimistický) a nepříznivý (pesimistický). Možné je ale i rozlišení podle variant vývoje dominantního tématu (ani příznivé, ani nepříznivé, prostě různé - např. důraz na export nebo import, použití kovů nebo plastů apod.).

Stanovení klíčových faktorů metodou PEST (respektive STEP) je obecně známý a v manažerské literatuře frekventovaný přístup. Praxe ale ukázala, že širší pojetí vlivu politických faktorů zahrnující i legislativní vlivy není ideálním řešením a je účelné klíčové faktory rozšířit o právní (legální) faktor. Rozdíl (rozporný vliv) těchto faktorů lze ilustrovat příkladem analýzy působení prostředí na letecký průmysl (SLEPT 2011):

S: rostoucí obliba zahraničního cestování působí na rozšiřování letecké dopravy, proti působí obavy z mezinárodního terorizmu;

L: náročnější požadavky (předpisy) na bezpečnost v letecké dopravě zvyšují pořizovací a provozní náklady;

E: nízká inflace a úroky znamenají více disponibilních prostředků obyvatel na luxus letů do vzdálených destinací;

P: rozšíření volného pohybu a obchodu zvyšuje konkurenční prostředí (tlak na ceny a tedy i na náklady) a požadavky na mobilitu (vzniká nákladový efekt z rozsahu)

T: moderní technologie zvyšují bezpečnost a snižují provozní náklady, což zlevňuje dopravu.

Příklad zároveň ukazuje, že v obecném prostředí působí všechny podnikající subjekty, ale jeho vliv může být podle odvětví specifický, až zásadně odlišný (např. cyklický nebo anticyklický charakter odvětví). Celosvětově rostoucí význam ochrany životního prostředí nemohl zůstat bez vlivu ani na strategickou analýzu a aktuálním přístupem ke strategické analýze obecného prostředí je analýza PESTEL (Gillespie 2007), tedy rozšíření o samostatné posuzování vlivu životního prostředí. Klimatické změny mohou totiž zásadně ovlivnit mnohá odvětví, např. zemědělství, turizmus nebo pojišťovnictví. Rovněž snahy o ochranu životního prostředí a využití obnovitelných zdrojů energie mají diferencovaný dopad na řadu odvětví, ať již restriktivní (doprava) nebo vytvářející příležitosti (stavebnictví, energetika).

Pochopení širších aspektů prostředí je nepochybně důležité, ale zásadní otázkou přežití podnikatelsky orientovaných organizací je jejich úspěch na trhu, kde se setkávají s konkurencí a to zpravidla nejvíce ve svém odvětví (seskupení podobných ekonomických činností). Získání konkurenční výhody je ale zajímavé i pro organizace veřejného sektoru, které se rovněž snaží o získání výhod např. v přístupu ke zdrojům. Chování konkurenčního prostředí uvnitř jednoho odvětví vysvětlil Michael Porter (1980) výstižně prostřednictvím analýzy „5 sil“, která je běžná v manažerské i marketingové literatuře a má stále uplatnění i v praxi. Pro správné pochopení konkurenční pozice organizace je ale účelné trh podrobněji strukturovat na segmenty a

strategické skupiny. Segmentace trhu je založena na podobnostech a rozdílnostech mezi zákazníky. Segmenty jsou homogenní skupiny zákazníků, které mají relativně stejné potřeby a požadavky a tedy je možné oslovit je prostřednictvím společných marketinkových nástrojů. Strategické skupiny soutěží o trh nebo segment podobným způsobem (strategií) a jejich identifikace upřesňuje konkurenční pozici a případně i neobsazená místa v odvětví. Nejostřejší konkurenční soupeření je právě uvnitř tržního segmentu nebo strategické skupiny! Pokud ale organizace usiluje o získání konkurenční výhody v mezinárodním prostředí, je nutno vzít v úvahu další klíčové faktory, které souvisejí s národním prostředím. Národní podstata podnikatelské organizace hraje totiž důležitou roli v možnosti získání úspěchu v globálním podnikatelském prostředí, což opět výstižně charakterizoval Porter (1990) pomocí modelu determinace konkurenčních výhod národního prostředí (Porterův diamant).

Z uvedené charakteristiky aktuálních metod strategické analýzy je zřejmé, že se při jejich aplikaci nejedná o pouhou sumarizaci informací o stavu prostředí. Podmínkou využití informací je kvalitativně vyšší stupeň – znalosti. Znalosti lze chápat jako systém zkušeností, faktů, vztahů, hodnot a myšlenkových procesů, který umožňuje identifikaci a interpretaci dat pro integraci nových informací a jejich zařazování do relačních vztahů („znalostních sítí"). Znalost je ale vždy personalizovaná (individuální) kombinace informací, zkušeností, pocitů, hodnot, idejí, intuice, předsvědčení, motivace, zvídavosti, stylu učení, postojů, schopností důvěřovat, syntetizovat, komunikovat a posuzovat komplexně, postoje k riziku a všeho, co může být využito ke zlepšení schopnosti rozhodovat a jednat. Pro přežití podniku (ale vlastně každé organizace) v podmínkách globální hyperkonkurence je nutná rychlost hodnocení situace, aktivizace zdrojů, komunikace a vyšší kvalita kooperace. Úspěch proto vyžaduje mobilizaci existujících znalostí a na jejich základě rychlou a kvalitní akci. Komplexní a systémový přístup k znalostem tak představuje rozhodující faktor účinnosti managementu podniků. Rozvoj znalostí a jejich plné využití zaváděním systému řízení znalostí (*Knowledge Management*) posiluje výrazně účinnost působení ostatních produkčních faktorů (lidé, stroje, materiál atd.). Nemůže je nahrazovat, ale doplňuje a synergicky zvyšuje jejich účinnost.

2.4 Konkurenční zpravodajství

I když jsou doporučené nástroje strategické analýzy konkurenčního prostředí osvědčené a nadále rozvíjené, nemusejí vést zaručeně k úspěchu. Každá organizace sice operuje v určitém odvětvovém prostředí, ale rozhodující vliv může mít v řadě případů bezprostřední konkurent, který je tak říkajíc „za rohem". Analýza tohoto „mikroprostředí" musí být proto zaměřena na ty schopnosti konkurenta, které mohou ovlivnit naši strategickou pozici, ať již při působení na stávajícím trhu nebo při rozhodování o vstupu na něj. Jednoznačně z toho vyplývá potřeba identifikovat nejen silné a slabé stránky konkurenční organizace, ale také její příležitosti a hrozby (které mohou být odlišné od našich) a tedy kompletní matici SWOT. Jak ale získat odpovídající poznatky o konkurenční organizaci, když nejsou většinou obecně dostupné a navíc každá organizace si je dobře vědoma fatálního významu těchto informací (*insider information*) a vědomě si je chrání? Pomoci může nová disciplína na pomezí strategického a znalostního managementu – konkurenční zpravodajství.

Konkurenční zpravodajství (*Competitive Intelligence*) vzniklo ve Spojených státech již v polovině 80-tých let jako iniciativa podporující strategické rozhodování (SCIP 2010). Konkurenční zpravodajství lze definovat jako systematický, legální a etický

proces zjišťování, sledování, analýzy a organizování informací o konkurenčních organizacích, které jsou následně analyzovány tak, aby pomohly odhalit slabé a silné stránky konkurence, rozpoznat její strategické záměry a provést správné strategické rozhodnutí, které pomůže zvýhodnit organizaci oproti ostatním konkurentům. Používání slova "zpravodajství" v české terminologii může být zdrojem dvou nejčastějších omylů a to jednak v souvislosti s pojmem zpravodajská služba (z pohledu laika tedy něco společného s tajnými službami a špionáží) a jednak v souvislosti s pojmem např. televizní zpravodajství (tedy něco společného médiím). Techniky a postupy, které zpravodajství používá, sice také vycházejí z vojenského prostředí, kde však bylo (a stále je) využíváno špionáže, tedy nelegálního prostředku zpravodajství (ale i tam se stále více využívá otevřených zdrojů). Tento fakt se negativně projevuje ve vnímání konkurenčního zpravodajství veřejností a to i přes naprosto jasné vymezení jako „etického a legálního způsobu zjišťování informací".

Jaké tedy mohou být hlavní přínosy konkurenčního zpravodajství v podnikání (doposud byla zmiňována organizace obecně, protože uplatnění konkurenčního zpravodajství může být i ve veřejné správě):

- odhalení největších a nejnebezpečnějších konkurentů v daném segmentu (oboru) nebo v dané lokalitě;
- nalezení slabých stránek konkurence a naznačení cest, kterými je možno tyto konkurenty ohrozit;
- ale také identifikace slabých stránek firmy, kterých by mohla konkurence využít a doporučení procesů a postupů, které toto nebezpečí eliminují;
- „*Early Warnings Reports*" - pravidelně dodávané zprávy s varováním, popřípadě nastavení takových procesů a postupů, které zajistí generování těchto reportů s využitím interních informačních systémů firmy.

Na čem ale závisí přínos konkurenčního zpravodajství:

- dobré analýze informačních potřeb – kdo se ptá, na co se ptá a v jaké podobě očekává odpovědi;
- využití vhodných informačních zdrojů – u externích poměr cena/kvalita, u interních jejich znalost;
- kvalitě analýzy – schopnosti interpretovat význam informací do podoby odpovědí na kladené otázky;
- účinnosti komunikace – schopnosti zajistit informační toky a komunikovat výsledky;
- ochraně vlastních informací – existence pravidel pro určování, označování a ochranu důvěrných informací.

Jaké informace o organizaci mohou být obsahem konkurenčního zpravodajství:

- právní forma, odvětví činnosti, historie, adresa;
- produkty (klasifikace, výrobní označení, obchodní název), jejich přednosti a nedostatky;

- osoby s určitým vztahem k analyzované společnosti (vlastníci, jednatelé, management, kontaktní osoby, klíčoví experti, obchodníci nebo jiné související osoby;
- související aktivity, např. obchodní případ, realizace zakázky, vývoj produktu (název, místo a čas kdy byla/bude aktivita realizována, upřesňující popis);
- související události významné pro organizaci, nejrůznější úspěchy v podobě získaných ocenění, zakázek nebo naopak neúspěchy jako různé aféry, ztráta zakázek, dále např. účasti na výstavách, výběrová řízení, fůze, akvizice, získání úvěrů nebo dotací atd.
- místa, která mají nějaký vztah ke zkoumané organizaci (může se jednat o sídlo poboček, lokalitu, kde probíhá výroba, prodejnu nebo místo jiné související aktivity;
- pravidla vztahující se k analyzované organizaci a předmětu její činnosti (předpisy, zákony, udělené certifikace, uzavřené smlouvy atd.
- relevantní informační zdroje (webové stránky, katalogy, databáze, publikace, zprávy).

Výsledným produktem konkurenčního zpravodajství je pak analýza strategické pozice (SWOT) relevantních konkurenčních organizací jako informace k dispozici pro výběr a implementaci strategie poskytující konkurenční výhodu.

ZÁVĚR

Dvacet let v novém ekonomickém prostředí již opravňuje k ohlédnutí zpět. Ne náhodou se setkáváme s úvahami, jak čeští manažeři obstáli v konkurenci se zahraničními manažery a jak přispěl transfer nauky managementu ze světa. Proč by měl být posuzován přístup právě k výuce managementu a ne ekonomických disciplín? Odpověď je jednoduchá, nauka managementu není uceleně definována jako vědní disciplína, převažuje v ní praktický přístup (nástroje) a není také jednoznačně akceptováno všeobecně uznávané východisko výuky. Proto existují nezanedbatelné rozdíly v přístupu k výuce managementu z hlediska obsahu mezi jednotlivými vysokými školami, což je jen odrazem obecného stavu nauky managementu, který charakterizuje přirovnání „džungle managementu". Analýza světových přístupů ukázala, že přístup k výuce managementu zavedený na VŠKE je v porovnání s ostatními vysokými školami v České republice (včetně Vysoké školy ekonomické) založen důsledně na systémovém přístupu a ten je nutno prohloubit a navázat na něj jak v dalších manažerských předmětech, tak v podpůrných informatických předmětech, kde je prakticky těžiště přípravy k práci v prostředí Business Process Managementu.

Účinná aplikace metod strategické analýzy v neurčitém konkurenčním prostředí totiž vyžaduje širší a hlubší informace o tomto prostředí a následně znalosti o jeho chováni, aby bylo možno (pokud vůbec je možno) předvídat jeho vývoj a včas strategicky reagovat. Dříve používané systémy pro sběr a vyhodnocování informací o podnikatelském prostředí jako byly např. MIS (*Management Information System*), DSS (*Decision Support Systems* – systémy pro podporu rozhodování), EIS (*Executive Information Systems* – systémy na podporu řízení), jsou v současnosti nahrazovány širším pojmem *Business Intelligence* a právě konkurenční zpravodajství (*Competitive Intelligence*) jej využívá. Pod pojmem Business Intelligence si lze představit především výkonné analytické a vykazovací nástroje, které umožňují využít firemní data nejen k analýze již proběhlých jevů, ale také k predikcím budoucího vývoje. Uvedené trendy strategického řízení je nutno promítnout i do výuky bakalářských programů na VŠKE a inovovat sylaby zejména předmětu Strategický management, který byl koncipován s počátkem výuky studijního programu Ekonomika a management na úrovni tehdejších poznatků. Zařazení kapitoly o konkurenčním zpravodajství do sylabu předmětu by mohlo být na úkor kapitol 10. Diversity Mangement a 11. Sociální podnik v DSO Strategický management, protože tato problematika značně rozšiřuje záběr předchozí kapitoly 9. Společenská odpovědnost organizace. Současný vliv rozvoje informačních a komunikačních technologií má ale obecnější platnost a žádá si ještě inovace i v ostatních předmětech, jako je např. Marketing a odpovídající podporu i ve výuce předmětů informatických.

Literatura

ANSOFF, I. *Strategic Management.* 1st ed. New York: Wiley, 1979.

BĚLOHLÁVEK, F. – KOŠŤAN, P. – ŠULEŘ, O. *Management.* Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.

GILLESPIE, A. *Foundations of Economics – Additional chapter on Business Strategy.* Oxford: Oxford University Press, 2007. Dostupné také z WWW: <http://www.oup.com/uk/orc/bin/9780199296378/01student/additional/business_strategy.pdf>

HAMEL, G. Moon shots for Management. *Harvard Business Review*, February 2009.

HAMEL, G. *The Future of Management*. Cambridge: Harvard Business School Publishing, 2007.

HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing.* 2. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-00447-1.

JOHNSON, G. – SCHOLES, K. *Exploring Corporate Strategy.* 1st ed. Prentice Hall International, 1989. ISBN 0-13-296419-8.

JOHNSON, G. – SCHOLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku.* 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-220-3.

KOMÁREK, J. *Základy managementu.* [online]. Brno: Vysoká škola Karla Engliše, 2004. [cit. 2011-12-15]. Dostupné z: http://www.vske.cz/intranet/predmety.html**.**

KOONTZ, H. The management theory jungle. *Academy of Management Journal*, 1961, Vol. 4, No. 3, pp. 174-188.

KOONTZ, H. The Management Theory Jungle Revisited. *Academy of Management Review*, 1980, Vol. 8, No. 2, pp. 175-187. Dostupné také z WWW: <http://www.iluv2teach.com/mgt304/jungle.pdf>

KOONTZ, H. - WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

KOŠTURIAK, J. Česká škola managementu. *Moderní řízení*, 2006, roč. 16, č.1. ISSN 0026-8720.

KOTLER, P. *Marketing Management.* 10. vyd. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0016-6.

OUCHI, W. Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge. *Business Horizont*, 1981, 24, no. 6, pp. 82-83.

MASSIE, J. L. *Essentials of Management.* 4th ed. New Jersey: Prentice Hall, 1987. ISBN 0-13-286337-5.

McSHANE, S. L. - GLINOW, M. A. *Organizational behaviour*. New York: McGraw-Hill, 2000. ISBN 0-256-22896-5.

MINER, J.B. *Introduction to Management.* Indianopolis: Merrill Publications, 1985. ISBN 978-0675203906.

PORTER, M. *Competitive Strategy.* 1st ed. New York: Macmillan, 1980.

PORTER, M. *Competitive Advantage.* 1st ed. New York: Free Press, 1985.

PORTER, M. *Competitive Advantage of Nations.* 1st ed. New York: Macmillan, 1990.

SAMUELSON, P. A. – NORDHAUS, W. D. *Ekonomie.* 18. vyd. Praha: NS Svoboda, 2007. ISBN 978-80-205-0590-3.

SCIP Changes Name to Strategic and Competitive Intelligence Professional. [online]. Alexandria (VA): SCIP, 2010. [cit. 2011-08-20]. Dostupné z WWW: <http://www.scip.org/files/SCIPNameChange Release.pdf?navItemNumber=12756 >.

SLEPT analysis. [online]. Tadcaster: The Times 100. [cit. 2011-07-29] Dostupné z WWW: <http://www.thetimes100.co.uk/theory/theory--slept-analysis--235.php>.

SOUČEK, Z. Jak jsme chybovali. *Moderní řízení*, 2005, roč. 15, č.12. ISSN 0026-8720.

STERN, S. You reed here first. *Management Today*, Sept 2006.

TANNER, J. Managementkonzepte im gesellschaftlichen Wandel. *io new management*, 2007, No 6, pp. 8-13.

The Product Portfolio. [online]. The Boston Consulting Group, 1970. [cit. 2011-06-20]. Dostupné z WWW: < http://www.bcg.com/documents/file13255.pdf>.

VEBER, J. aj. *Management. Základy, prosperita, globalizace.* Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-029-7.

VODÁČEK, L. – VODÁČKOVÁ, O. *Management. Teorie a praxe v informační společnosti.* Management Press, 2006. ISBN 80-7261-183-7.

ZELENÝ, M. Selhání bestsellerů. *Moderní řízení,* 2007, roč. 17, č.5. ISSN 0026-8720.

TRANSFORMACE STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU: ANALÝZA VYBRANÝCH NOVÝCH VÝVOJOVÝCH TENDENCÍ

Ing., Bc. Karina Mužáková, Ph.D.

ÚVOD

Předkládaný text je jedním z výstupů výzkumného úkolu VŠKE, jehož hlavním cílem byla analýza vybraných nových vývojových tendencí ve strategickém managementu. Hlavní cíl byl naplněn pomocí naplnění vymezených třech dílčích cílů:

1. Dílčí cíl: komparativní analýza a syntéza dílčích poznatků ohledně historického vývoje strategického managementu.
2. Dílčí cíl: komparativní analýza a syntéza dílčích poznatků ohledně historického vývoje strategického myšlení.
3. Dílčí cíl: komparativní analýza a syntéza dílčích poznatků ohledně historického moderních vývojových tendencí ve strategickém managementu.

Ke splnění hlavního cíle byly využity převážně následující metody vědecké práce: rešerše odborných článků, studií a monografií; indukce; dedukce; komparativní analýza; syntéza dílčích poznatků a elementární statistická analýza sekundárních dat.

Tato hlavní analýza, která byla naplněna pomocí výše uvedených dílčích analýz, dá přehled základních transformačních tendencí a vývoje ve strategickém managementu.

Strategický management je vědní disciplína, která se v posledních letech velice dynamicky vyvíjí. Vzhledem k množství vědeckých časopisů, které se tomuto vědnímu oboru věnují, je velice problematické sledovat současné vývojové trendy v této oblasti. V kontextu těchto základních faktorů si projekt klade za cíl analýzu vybraných nových vývojových tendencí v této oblasti se zaměřením zejména na analýzu nejnovějších poznatků publikovaných nejvýraznějšími osobnostmi strategického managementu.

Původ slova strategie nalezneme již ve starověkém Řecku a to v souvislosti s demokratickými reformami Kleisthena kolem roku 500 př. n. l. Slovo strategie pochází tedy z řeckého spojení slov „stratus“, což znamená „utábořená armáda“, a „again“, které lze přeložit jako „vést“. Posléze na Kleisthena navázal Perikles (450 př. n. l.), který popsal manažerské dovednosti vojenského stratéga, mezi které patří správa, vedení, moc, mluvený projev aj. Dalším starořeckým vůdcem, který popsal strategii je také Alexandr Veliký (známý také jako Alexandr III. Makedonský, jenž žil 356–323 př. n. l.), jenž chápal strategii jako schopnost využití sil k přemožení opozice a zejména také k vytvoření systému všeobecné nadvlády.

Počátky strategického managementu jako vědní disciplíny a zejména součást managementu podniků lze datovat na přelom 50. a 60. let 20. století, kdy USA zaznamenali velký vliv Japonců právě na americký trh. Mezi významné autory, kteří se zasloužili o zrod strategického managementu, patřili zejména Peter Drucker (Drucker, 1954), Philip Selznick (Selznick, 1957), Alfred Chandler (Chandler, 1962) a také Igor Ansoff (Ansoff, 1957, 1965).

Hlavní prvky strategického managementu z teorie 70. let pak v roce 1985 shrnul Chaffee (1985). Mezi další významné osobnosti, které se zasloužili o rozvoj strategického managementu lze mj. řadit zejména: Michaela Portera, Henryho Mintzberga, Kennetha

Andrewse, Johna Kottera, aj. Právě Michael Porter (1979) ve svém článku z roku 1979 publikoval Model „5 sil“, který vysvětluje chování konkurenčního prostředí uvnitř jednoho odvětví. Mezi jeho zásadní práce patří kniha *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (1980). Nutno zdůraznit, že se tato studie blíže práci M. E. Portera zabývat nebude. V „moderní“ době lze brát za jednu z nejvýznamnějších knih shrnující dosavadní vývoj ve strategickém managementu (od 60. let 20. stol. do přelomu 21. stol.) brát knihu autorů Mintzberga, Ahlstranda a Lampela vydanou v roce 1998 pod názvem „Strategy Safari“. V této publikaci autoři přehledně shrnuli 10 vývojových tendencí strategického managementu dle jednotlivých „škol“. Nutno zdůraznit, že strategický management patří mezi vědní disciplíny, které se stále velice dynamicky rozvíjí a mění. Tyto změny lze pozorovat z dvojího pohledu. Zaprvé lze na tyto změny nahlížet z pohledu rozvoje teorií ve strategickém řízení. Zadruhé se jedná o zavádění změn v podniku pomocí nástrojů strategického řízení. V rámci zavádění těchto změn v podnikové strategii zaujímá první pozici zavádění pravidel diversity managementu do podnikové strategie, potažmo v kontextu změn v podnikové kultuře. Studie, je v kontextu tohoto dvojího pohledu, rozdělena do dvou částí. První se věnuje vývojovým tendencím ve strategickém řízení a druhá se zabývá pravidly diversity managementu.

1. NOVÉ VÝVOJOVÉ TENDENCE VE STRATEGICKÉM ŘÍZENÍ

1.1 Deset škol strategického managementu

Jak již bylo uvedeno výše, tak vývojové tendence strategického managementu přehledně uvedli ve své knize autoři Mintzberg, Ahlstrand a Lampel (1998). Níže budou uvedeny základní informace o těchto vývojových tendencí.

Autoři rozdělili vývojové tendence ve strategickém managementu do deseti základních „škol“ včetně vlastnosti, která je nejvíce vystihuje, viz tab. 1.

Tabulka 1: Deset škol strategického managementu včetně jejich základní vlastnosti

1.	• "The Desing School": tvorba strategie jako proces koncepce.
2.	• "The Planning School": tvorba strategie jako formální proces.
3.	• " The Positioning School": tvorba strategie jako analytický proces.
4.	• " The Entrepreneurial School": tvorba strategie jako vizionářský proces.
5.	• " The Cognitive School": tvorba strategie jako duševní proces.
6.	• " The Learning School": tvorba strategie jako naléhavý proces
7.	• " The Power School": tvorba strategie jako proces vyjednávání.
8.	• " The Cultural School": tvorba strategie jako kolektivní proces.
9.	• " The Environmental School": tvorba strategie jako reaktivní proces.
10.	• " The Configuration School": tvorba strategie jako proces transformace.

Zdroj: Mintzberg, Ahlstrand a Lampel (1998)

Jak autoři dále uvádějí, tak výše zmíněných deset škol lze ještě rozdělit do tří skupin. První tři školy jsou normativního charakteru: v rámci těchto škol jde více o formulaci strategie, než o její praktické provedení. První škola se formovala v 60. letech 20. století, druhá se vyvíjela souběžně s první školou a vyvrcholila v „záplavě“ publikací v roce 1970. Třetí škola se pak formovala v 80. letech 20. století, zaměřovala se na výběr strategických pozic v ekonomickém kontextu.

Dalších šest škol, které následují, berou v úvahu specifické aspekty tvorby strategie. Mají rovněž obavy, z méně předepisovaného ideálního strategického chování, než je popsáno, jak strategii ve skutečnosti dělat. Poslední skupina pak obsahuje jedinou školu, která však kombinuje ostatní školy, říkáme jí „konfigurace“. Lidé v této škole, ve snaze být integrující, se seskupují v různé prvky strategického řízení: proces tvorby strategie, obsah strategie, organizační struktury a souvisejících prvků.

1.1.1 Škola konfigurace (uspořádání)

V rámci této školy (Mintzberg, Ahlstrand a Lampel, 1998) existují dva hlavní přístupy. Jedenpřístup popisuje stavy organizace a okolního prostředí – **konfigurace**. Druhý popisuje strategii – rozhodovací proces jako **transformaci**.

Tyto dva přístupy jsou prakticky dvě strany téže mince, jelikož, pokud organizace přijme svůj stav v organizaci jako statický, pak se strategie tvorby stává procesem, který zapříčiní, že organizace „skáče“ z jednoho stavu do druhého. Jinými slovy se dá říci, že transformace je nevyhnutelným důsledkem konfigurace. Zde je pak čas pro provázanost a čas pro změnu.

Přístup „konfigurace“ lze nalézt ve všech společenských vědách, i když ne vždy tento přístup byl začleněn akademickou obcí. Toto začlenění nebylo někdy možné kvůli udržení „vědeckého“ pohledu na tuto problematiku. Mezi historiky, kteří zkoumali přístup konfigurace, jako jeden z revolučních přístupů patřili CraneBrinton (1938), který se jí snažil zobecnit, zatímco Toynbee (1957) a Rostow (1971) představili komplexní období historie konfiguračního přístupu. Tato práce však může informovat ve skutečnosti také strategický management. Koneckonců toto znamená pouze malý krok jak jít od společnosti k organizacím – např. je vidět strategický obrat jako analogii k politické nebo kulturní revoluci (např. Firsitoru, 1985). Existují však také historici, jež se věnovali tématu „periodizace“ (např. se jedná o rané práce autorů Gerhard (1956), Pokora (1966) a Popescu (1965). Tím, že lze identifikovat princip, na kterém lze izolovat jednotlivé periody v historii, jejich práce nám pak může pomoci pochopit etapy v historii organizace.

Strategický management je jedna z oblastí, která odráží úzkou vazbu mezi teorií a praxí: vědci jsou často vyzýváni, aby poskytovaly to, co by mohlo být pro praktiky užitečné. Ve skutečnosti lze původ celé oblasti strategického řízení, stejně jako i „školy konfigurace“ vysledovat zpětně do roku 1962, kdy byla Alfredem D. Chandlerem, obchodním historikem, vydána již zmiňovaná průkopnická kniha s názvem „*Strategy and Structure: Chapters in the HistoryoftheIndustrialEnterprise*“ (Strategie a struktura: kapitoly z dějin průmyslového podniku). Z historického pohledu je Chandlerova kniha z velké části o specifikách, a to zejména o tom, jak strategie a struktura se vyvíjely zejména ve čtyřech amerických nejvýznamnějších firmách té doby: Dupont, SearsRoebuck, General Motors a Standard Oil (New Jersey). Další text se nejprve zaměří na východiska této školy, dále na výzkum na straně konfigurace před tím, než se obrátil na více aplikované práce na oblast transformace. Na konci se podíváme také na kritiku této školy.

K základním východiskům školy konfigurace lze řadit následující předpoklady:

1. Ve většině času může být organizace popsána ve vztahu k nějaké stabilní konfiguraci svých charakteristik (vlastností): pro různou dobu přijímá zvláštní formu struktury přizpůsobenou na určitý typ prostředí, které způsobuje, že si přizpůsobuje své chování pomocí určitých sad strategií.
2. Tato období stability jsou občas přerušeny nějakým procesem transformace – „množstevním“ skokem do jiné konfigurace.
3. Tyto po sobě jdoucí stavy konfigurace a období transformace mohou samy sebe dostat do „vzorových“ sekvencí – např. popisující životní cyklus organizace.
4. Klíčem ke strategickému řízení je ve většině času udržení stability nebo alespoň adaptabilní strategická změna, ale také pravidelně nastolovat nutnost transformace a rovněž musí organizace být schopna zvládnout tento proces transformace, aniž by samu sebe zničila.
5. Proto proces strategického rozhodování může být jedním z koncepčních návrhů nebo formálního plánování, systematické analýzy, nebo vizionářstvím vedení, kooperativním učením nebo konkurenčním politikařením se zaměřením na individuální poznávání, kolektivní socializaci nebo jednoduché reakci na síly prostředí; ale všechno musí být k dispozici ve svém vlastním čase a ve svém vlastním kontextu. Jinými slovy, myšlenkové proudy na formování strategie samy o sobě představují konkrétní konfiguraci.

6. Výsledná strategie podoby plánů nebo vzorů, postojů a pohledu, nebo jiné triky, ale opět, každý sám za sebe v daném čase odpovídá své vlastní situaci.

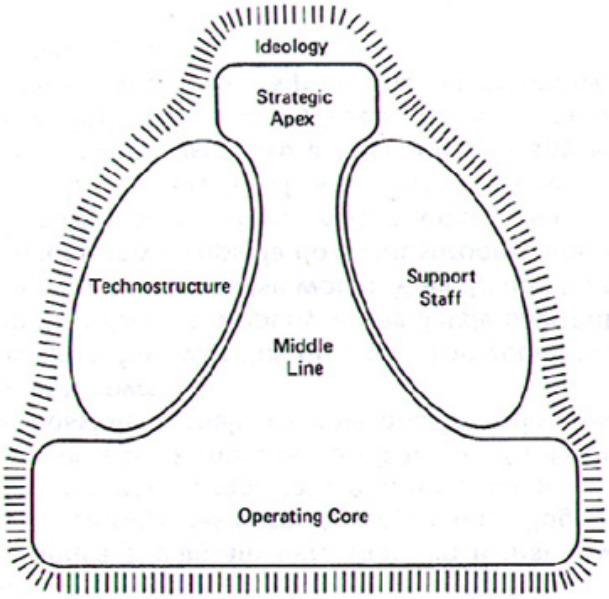
Výzkumem v rámci konfigurace (uspořádání) organizace se zabýval výzkum na McGill University (Facultyof Management) provedený Mintzbergem. Mezi hlavní dvě práce z jeho dlouholetého výzkumu lze uvést práce z roku 1979 a z roku 1989, kde se podrobně zabýval uspořádáním a typem organizace. Dále se touto oblastí zabýval i Danny Miller z McGill University a David Hurst (1995).

Henry Mintzberg (1979) definoval šest základních stavebních bloků organizace (viz obr. 1):

- operační jádro – kde je prováděna určující činnost organizace;
- strategický vrchol – odkud je organizace řízena;
- střední linie – spojení mezi vrcholem a operačním jádrem;
- technostruktura navrhuje systémy a procedury pro všechny činnosti;
- podpora operačního jádra (administrativa, technici, zásobovači);
- kultura – názory, hodnoty a postoje považované za dané.

Podle organizačních uspořádání definovaných H. Mitzbergem mohou tyto organizace se sestávat z maximálně šesti částí (viz obrázek 1):

- Strategic Apex … strategický vrchol (top management);
- Middle Line … střední linie (střední management);
- Operating Core … provozní „nitro“ (operační jádro);
- Technostructure (technostruktura; analytici návrhů systémů, procesů, atd.)
- Support Staff … podpůrný personál (podpora; podpora nečlenů provozních pracovních toků);
- Ideology … ideologie (kultura; víra, tradice; normy, hodnoty, kultura).

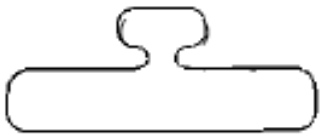
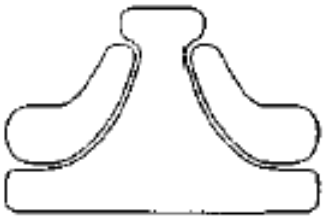


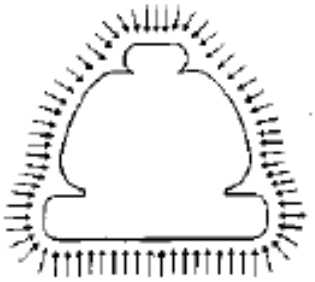
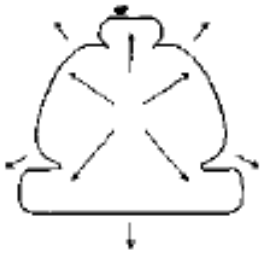
Zdroj: (Mintzberg, 1979)

Obrázek 1: Šest základních částí organizace

Z Mintzbergova výzkumu vzešly velice zajímavé výsledky, jedním z nich byla i klasifikace uspořádání organizací pomocí struktury a síly. Klasifikace organizací je uvedena v tab. 2.

Tabulka 2: Klasifikace organizací dle jednotlivých typů včetně grafického uspořádání dle Mintzberga

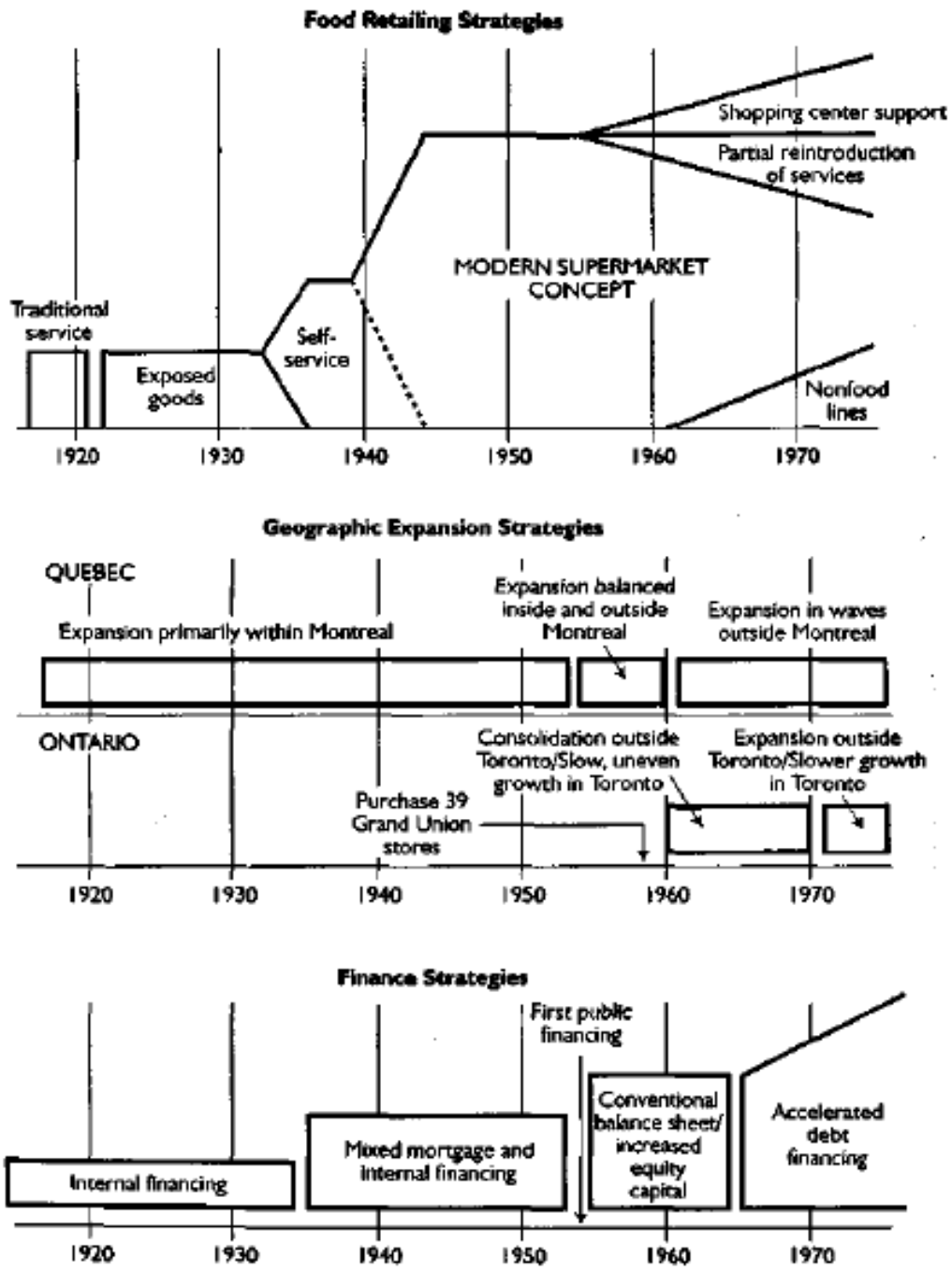
Typ organizace	Grafické uspořádání
Podnikatelské organizace	
Strojní organizace	
Diverzifikované organizace	

Profesní organizace	
Misijní organizace	
Politické organizace	

Zdroj: vlastní zpracování z (Mintzberg, 1989)

Později byly strategie identifikovány jako vzory v jednání, které byly rovněž identifikovatelné pro danou periodu v čase, např. v souvislosti s nákupem letadel u AirCanada, nebo otevření obchodů Steinberg's. Tyto strategie pak Steinberg proti sobě postavil v čase (viz obr. 2) k identifikaci odlišných fází v historii organizace.

Některé ze strategií identifikovaných ve Steinberg Inc. obchodním řetězci



Zdroj: Mintzberg a Waters (1982)

Pozn.: překlad k výše uvedeným strategiím je uveden v příloze 1 této studie.

Obrázek 2: Některé ze strategií identifikovaných ve Steinberg Inc. obchodním řetězci

Mezi typy fází, které byly identifikovány, patří:

- fáze vývoje (najímaní lidí, stabilizace systému, zpevnění strategické pozice, atd.);
- stupeň stability (doladění strategie a struktury, atd., v místě);
- stupeň adaptace (marginální změny ve strukturách a strategických pozicích);

- fáze boje (tápání pro nový smysl, pro orientaci, ať už v „limbu“, v pohybu nebo experimentálně);
- fáze revoluce (rychlá přeměna z mnoha charakteristik současně).

Zajímavé je také to, jakou tyto fáze mají tendenci k sekvenci k sobě sama v čase. Byly uznány čtyři hlavní vzory:

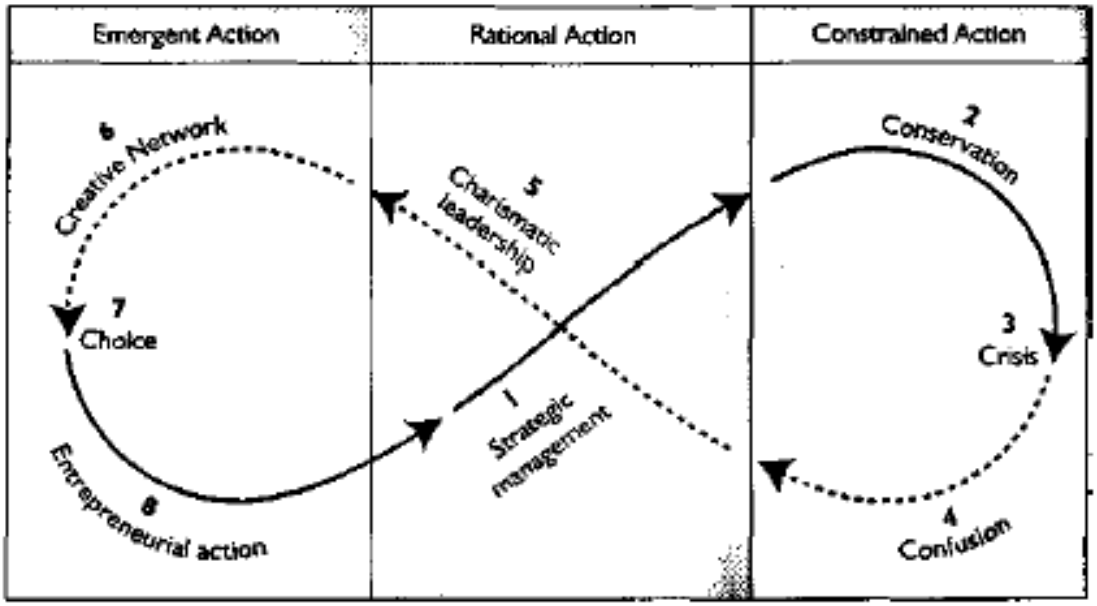
- „pravidelné rány“, které byly běžné a to zejména v běžných konvenčních organizacích: dlouhé období stability přerušované občasným obdobím revoluce (změn);
- „oscilační změny“, kdy po fázi adaptivní konvergence směrem k stabilitě následovaly ty odlišné fáze boje za změny, někdy se překvapivě projevovaly v pravidelných cyklech;
- „životní cykly“, kdy po fázi vývoje následovala fáze stability nebo zralosti, atd.;
- „pravidelný postup“, ve kterém se organizace více nebo méně stabilně přizpůsobuje.

Další významnou prací v této oblasti byla práce Dannyho Millera z McGill University. Jeho práce byla velice ambiciózní a to ve své integraci napříč různými vlastnostmi organizace, ve své kombinaci šíře (velkých vzorků) a hloubkou (sondy do konkrétních organizací). Zatímco některé z výzkumů Millera odráží tradiční teorie, tak se nejvíce hodí přímo do konfigurační školy strategického řízení. Zbývají se, jak Miller s oblibou nazývá, archetypem, tzn., že stav strategie, struktury, situace a procesu, tak jako s přechody mezi archetypy, a tento pohled považuje za strategické a strukturální změny jako kvantum spíše než přírůstkové. V této oblasti publikoval Miller několik zásadních prací jako autor i jako spoluautor.

Později Miller vydal knihu „TheIcarus Paradox“ (1990) čerpající z pověsti o řecké postavě, jejíž schopnost létat ho přitáhla blíže ke slunci, které mu roztavilo křídla a poslalo ho padat k jeho smrti. V podobném duchu Miller popsal čtyři hlavní „trajektorie“, které odkryl ve svém výzkumu, jež vedou od úspěchu k neúspěchu:

- **zaměřené trajektorie** dělají z puntičkářské, řemeslně kvalitně-řízené organizace s mistrným inženýrstvím a přesnými operacemi organizace přísně kontrolované, s detaily posedlým vedením firmy, jejichž úzkoprsé a technokratické kultury odcizují zákazníky s dokonalými, ale nerelevantními nabídkami.
- **pouštějící trajektorie** převádějí růstem řízené, podnikatelské tvůrce, společnosti spravované nápadnými vůdci a kreativním plánováním a finančními štáby, na impulzivní, chamtivé imperialisty, kteří těžce přetěžují své zdroje tím, že rozšiřují hlava nehlava podniky, o kterých nic nevědí.
- **vynalézavá trajektorie** dává průkopníkům s nevýznamným oddělením R&D, flexibilními myšlenkovými operacemi, a nejmodernějšími produkty a transformuje je utopickým snílkům, vedenými kulty chaosu milujících vědců, kteří mrhají prostředky ve snaze o beznadějně grandiózní a futuristické vynálezy.
- a konečně **trajektorie oddělení plateb** mění prodejce, organizace s bezkonkurenčními marketingovými dovednostmi, významných značek a širokých trhů, do bezcílných, byrokratických tuláků, jejichž prodejní fetiš zakrývá problémy návrhů, a kteří produkují zastaralé a nesourodé řady „me-too“ nabídek (okopírovaných).

Dále lze uvést mezi další významné práce i práci Davida Hursta (1995), knihu, ve které se zabýval organizačními změnami „ecocycle“ modelu krize a obnovy ve společnosti, viz obr. 3. Model se skládá ze dvou smyček, které se protínají a tvoří tedy symbol nekonečna. „Ecocycle (ekocyklus) lesa“ prochází fází růstu a vykořisťování: „rychlou kolonizací jakéhokoliv dostupného prostoru“, poté fází zachování (ochrany), jmenovitě stabilním vztahem mezi stanovenými organismy, následovaná kreativní destrukcí v roli s přirozenými lesními požáry, které vedou k obnově, atd. Tak moc jsou si tyto cykly u člověka nebo organizací podobné – procházejí obdobnými fázemi, od rozvíjejících se po omezovací akce. Podnikatelská činnost pak vede k zachování, či se „usadí“ do stanovené procedury, stejně jak popisuje již několikrát zmíněný Chandler, který nakonec vyvolá krizi či matek, který stimuluje kreativní odezvu, a tak opět začíná nový cyklus. „Přední“ polovina, nebo „výkon smyčky“ modelu je znázorněn plnou čarou, je „konvenční životní cyklus“. To, podle Hursta, je místo, kde se nachází „strategické řízení“. „Zadní“ polovina, nebo „učená smyčka“, je znázorněna tečkovaně, představuje méně známé obnovy cyklu „smrti“ a „re-koncepce“. To je sféra „charismatického vůdcovství“.



Zdroj: Hurst (1995)

Pozn.: překlad k tomuto obrázku je uveden v příloze 2 této studie.

Obrázek 3: Organizační „ECOCYCLE“

Dále se vědci zabývaly v polovině devadesátých let 20. století transformací organizací. Vedly se polemiky, proč zavádět změny v organizaci a také jak je zavádět. Již víme, že jakékoliv změny v organizaci se zavádějí pomocí nástrojů strategického řízení. Velkými změnami také v této době procházel management a přístup k různorodosti v organizacích. Vznikl nový management „diversity management“ (podrobněji druhá část článku), neboli řízení různorodosti, které v sobě odráží i nové demografické trendy ve vývoji světových populací. Nutno zdůraznit, že jakákoliv změna či nový strategie se zavádí do podnikové praxe pomocí nástrojů strategického řízení. Dle demografických vývojových trendů populací lze chápat diversity management jako moderní proud strategického řízení, jelikož zavádění jejích prvků do podnikové kultury bude v budoucnu pro podnik i otázkou existence. Podrobněji jsou zpracovány migrační trendy

v EU v knize Mužákové a Přívratské (2011) a vývojové tendence obyvatel EU včetně jednotlivých členských i vybraných nečlenských států EU s predikcí v knize autorek Mužákové, Přívratské a Karhanové Horynové (2013).

2. DIVERSITY MANAGEMENT

Diversity management zatím v České republice není tak rozšířený jako v jiných státech EU a v USA. Jeho základ dává firmám a institucím nový pohled na pracovní skupiny. Již není nutná diversifikace pracovních skupin na tak oblíbené „mladé kolektivy“, hlavní důraz se klade na rozmanitost osobností v kolektivu.

Vždyť rozvoj diversity managementu patří i k iniciativám Evropské unie. V této souvislosti je nutno uvést, že rok 2009 byl vyhlášen Evropskou komisí Evropským rokem rovných příležitostí pro všechny. V rámci propagace tohoto roku byly zveřejněny přínosy rozmanitosti, které budou uvedeny níže.

2.1 Diverzita

Překlad pojmu diversity je „různorodost“ a z tohoto překladu se dá i odvodit význam pojmu diversity management, který znamená „řízení různorodosti“. Existuje celá řada výkladu tohoto pojmu, kdy se nejčastěji používá následující krédo (diversity-managment.cz): „*Každý člověk je osobnost a je nutné se respektovat navzájem*.“

Pokud se podíváme do historie, tak náhled na diverzitu jako takovou procházel od sedmdesátých let dvacátého století evolučním vývojem. Zprvu se tento pojem používal zejména při odkazování na menšiny a ženy mezi zaměstnanci, z tohoto důvodu dlouho panoval mezi manažery názor, že diverzita na pracovišti spočívá ve zvyšování podílu osob určitého pohlaví, národnosti nebo etnického původu, a že cílem diverzity je nábor a udržení vícero lidí z takzvaných „neúměrně málo zastoupených skupin“. Změna v přístupu k menšinám v USA byla na základně nových dodatků americké ústavy z let 1974 a 1975, kdy vláda USA začala vyvíjet tlak na obchodní společnosti, aby najímaly víc členů menšin a žen, a aby jim poskytli více příležitostí k postupu ve firemní hierarchii. Toto dalo za následek vzniku tzv. „pozitivní diskriminace“, kdy odborníci na diverzitu vyjadřovali své pochyby o tomto hnutí a to z důvodu, že tento princip zůstává izolován a to zejména pouze v rámci oddělení lidských zdrojů, a že se nešířil v rámci celé organizace a jejího okolí. Dle studie Evropské komise (stop-discrimination.info) „*TheCosts and Benefitsof Diversity*“ je evidentní, že je nutné iniciativu diverzity rozšířit i mimo oddělení řízení lidských zdrojů. Dle této studie společnosti, které zavedly opatření pro podporu diverzity, uvádějí pět nejvýznamnějších přínosů:

- posílení kulturních hodnot uvnitř organizace;
- zlepšení reputace firmy (v rámci managementu dobré pověsti);
- lepší možnosti přilákání a udržení vysoce talentovaných lidí;
- zlepšení motivace a výkonnosti stávajících zaměstnanců;
- zlepšení míry inovativnosti a kreativity mezi zaměstnanci.

Nutno zdůraznit, že výše zmíněné výhody, uváděných společnostmi, se vztahují na firmu jako celek a neomezují se pouze na jedno oddělení.

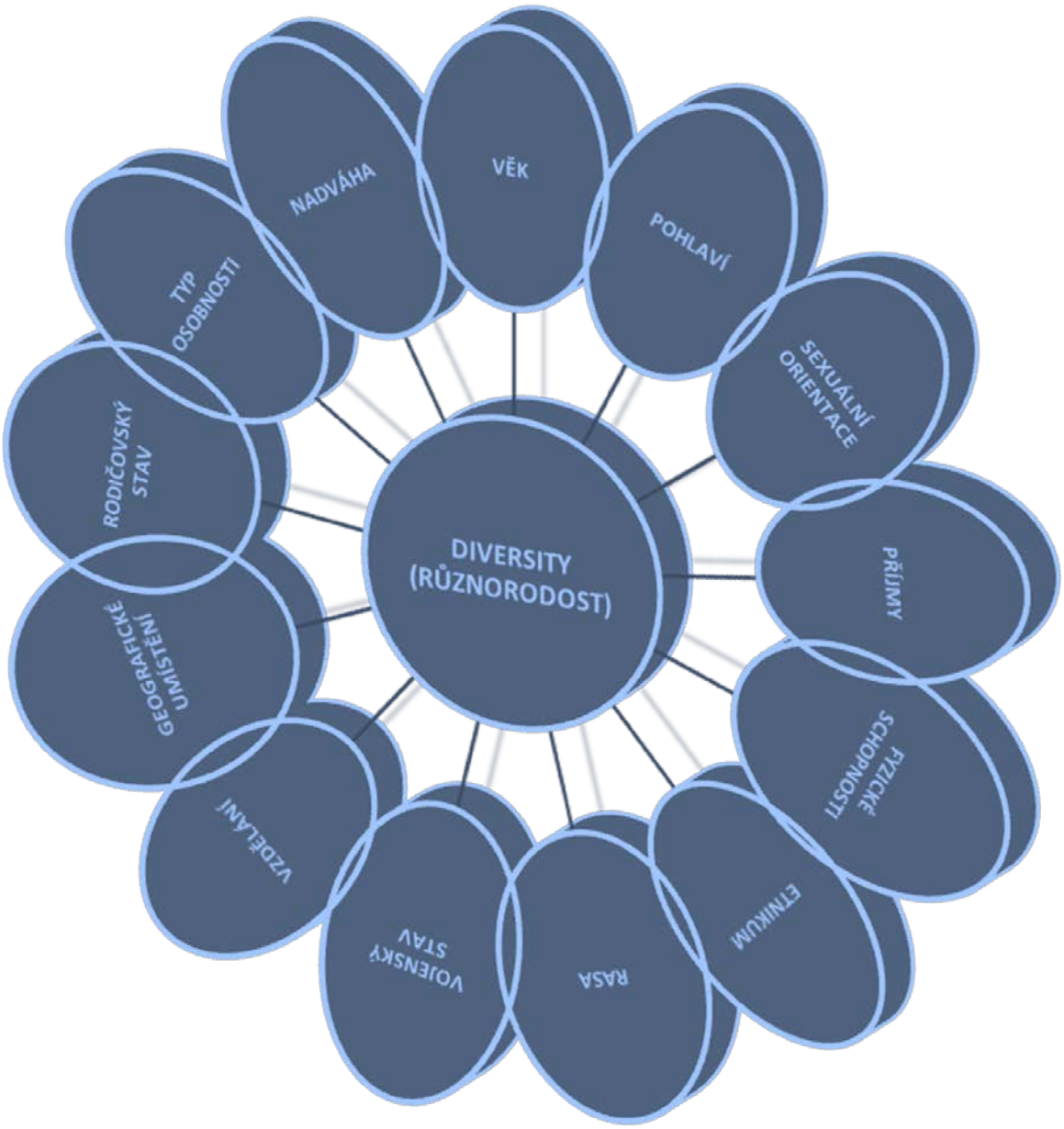
Jak již bylo zmíněno, tak diversity se překládá jako různorodost, ale ve své podstatě tento pojem v sobě zahrnuje širší význam: označuje koncept, jehož cílem je vytvořit ve společnosti a zejména v podnikatelské sféře takové podmínky, které umožní všem lidem, bez ohledu na jejich individuální odlišnosti, plně rozvinout jejich osobní potenciál. Významné prvky diversity (diversity-managment.cz) jsou uvedeny v obr. 4, kde si pozorný čtenář uvědomí, že prvky nejsou hierarchicky seřazeny. K těmto významným

prvkům jsem si dovolila i zařadit nadváhu. Je fakt, že tento prvek diskriminace je velice kontroverzní, již v USA ve státe Michigan je diskriminace na základě váhy a velikosti zakázaná zákonem a uvažuje se, že tento zákon nabude platnosti i v Massachusetts. Samozřejmě, že podobnou legislativní úpravu v Evropě nenajdeme, ale domnívám se, že pojem nadváha se dá do různorodosti zahrnout.

V poslední době je pojem diverzita velmi frekventovaný, proč? Hlavním důvodem je demografická situace a vývoj společnosti v posledních desetiletích. Pokud bychom se podívaly na vývoj populace např. v USA z roku 1999, tak prognóza tohoto vývoje je až zarážející.

„Od roku 2050 se očekává, že populace USA se zvýší o 50 % a menšinové skupiny budou kolem poloviny této populace … Populace starších Američanů bude více než dvojnásobná. Jedna čtvrtina ze všech Američanů bude Hispánského původu … Bude zaměstnáno více žen a lidí s nevýhodným postavením."

(U. S. Department ofLabor, 1999)



Zdroj: vlastní zpracování (Mužáková, a), 2008)

Obrázek 4: **Prvky diversity**

Pro prognózování vývoje složení populace obyvatel v USA existuje řada studií, mezi nejdůležitější lze řadit studie a prognózy *BureauofLaborStatistic* uveřejňovaných v rámci měsíčníku *MonthlylaborReview*. V čísle 11, svazek 132 vydaného v listopadu 2009 je uveřejněn článek K. J. Batsch„*Theemploymentprojections for 2008–2018"*, ve kterém je uveřejněna tabulka (přepracovaná viz tab. 3), s projekcí obyvatel USA na rok 2018 a to dle věku, rasy a etnického původu.

Výše uvedené prvky diverzity (viz obr. 5) se dají rozčlenit do **čtyř základních vrstev** (viz obr. 4):

1. Osobnost (vnitřní kruh), rozměr, který tvoří jádro tohoto modelu, zahrnuje všechny aspekty osobnosti, které mohou být klasifikovány jako „osobní styl".

2. Vnitřní rozměry (2. kruh), mohou být nazývány také jako „základní rozměry“, jsou považovány za rozměry, které nemusí být snadno jednotlivci změněny, a jsou tak zohledněny v příslušných aktech rovného zacházení.

   Sem lze řadit:

   a. pohlaví,
   b. národnost a etnikum,
   c. původ sociální třídy,
   d. sexuální orientace,
   e. věk,
   f. duševní a fyzické schopnosti a
   g. náboženství/světové názory.
3. Vnější rozměry (3. kruh), jsou charakterizovány jejich proměnlivostí. „Náboženství“ či „světové názory“, jsou výjimky, které by mohly být považovány za „vnitřní rozměry“ a to ze dvou hlavních důvodů: zaprvé, náboženství a světový názor nemusí být rozhodnuto vždy svobodně a zadruhé, jejich diskriminace je právě zakázána. Do této skupiny řadíme:
   a. zeměpisnou polohu,
   b. příjmy,
   c. osobní zvyky,
   d. rekreační zvyky,
   e. náboženství/světový názor,
   f. vzdělání,
   g. pracovní zkušenosti,
   h. vzhled,
   i. rodičovský statut a
   j. manželský statut.
4. Organizační rozměry (vnější kruh), jsou definovány firemní či institucionální příslušností. Do této skupiny patří:
   a. funkční úroveň/zařazení,
   b. obsah práce/pole práce,
   c. výzkumné zájmy/studijní obor,
   d. fakulty/centra/oddělení/obor studia/služby a zařízení,
   e. místo práce/místo studia,
   f. typ zaměstnání,
   g. délka zaměstnání/doba trvání studia.

Zdroj: vlastní zpracování z (Gardenswartz, L., Rowe.; 2003) a (Loden, M., Rosener, J. B.)

Obrázek 4: Čtyři vrstvy diverzity

Dle studií existuje celá řada ekonomických argumentů pro diverzitu. Společnosti zejména spatřují, při zavádění diverzity, zlepšení ve čtyřech oblastech (Evropská komise, a)):

- změna firemní kultury,
- zvýšení míry různorodosti pracovníků a jejich multikulturní složení,
- posílení pozice na trhu,
- lepší renomé a image firmy.

V souvislosti se zlepšením ve výše uvedené oblasti posílení pozice na trhu nám zavádění diverzity umožní právě díky faktu, že se diverzita dá brát jako určitá konkurenční výhoda. Toto řízení by mělo mít následující čtyři prvky:

- obchodní diverzita;
- organizační změny diverzity;
- komunikace v rámci rozmanitého pracoviště;
- vedení rozmanitého týmu;

které vyústí v pátý prvek a tím je výkonnost rozmanité pracovní síly.

Kterých oblastí se týkají opatření pro podporu diverzity, ukázala studie Evropské komise (2005) „*The Business Case for Diversity: GoodPractices in theWorkplace*“, jedná se tedy o (vybráno nejdůležitějších osm oblastí, seřazených sestupně dle důležitosti):

- organizační faktory;
- nábor, výběr a udržení zaměstnanců;
- rozvoj a kariérní postup zaměstnanců;
- rozvíjení vůdčích schopností a management talentu;
- implementace strategie;

- politiky a postupy;
- sítě zaměstnanců;
- spolupráce firmy a místní komunity.

Dále tato studie také uvádí, vnímání přínosů diverzity, ke kterým patří (seřazeno sestupně dle důležitosti; Evropská komise, a)):

- přístup k nové pracovní síle;
- výhody související s reputací firmy;
- závazek prosazovat rovné zacházení,
- závazek k rovnosti a rozmanitosti jako hodnoty společnosti;
- inovace a kreativita;
- lepší motivace a efektivnost;
- soulad s právními požadavky;
- konkurenční výhoda;
- ekonomická efektivnost;
- příležitost pro marketing;
- zvýšená spokojenost zákazníků;
- ostatní.

Existuje také několik základních strategií, proč zavádět diverzitu do podniku, patří sem:

- zavedení změny firemní kultury a posílení organizačního kapitálu;
- zvyšování diverzity pracovní síly, dosažení příznivější skladby zástupců různých kultur, což zaručuje přínosy v oblasti lidských zdrojů;
- posílení pozic na trhu;
- uznání a image organizace.

To, že je diverzita všude kolem nás také uvádí výsledek statistické analýzy publikované již v roce 2004 (NESDIS, 2004), cituji:

„Pokud bychom mohli zmenšit zemské populace do vesnice, která by měla přesně 100 lidí, se všemi stávajícími poměry člověka, které by zůstali stejné, bude to vypadat takhle. Bylo by tam:

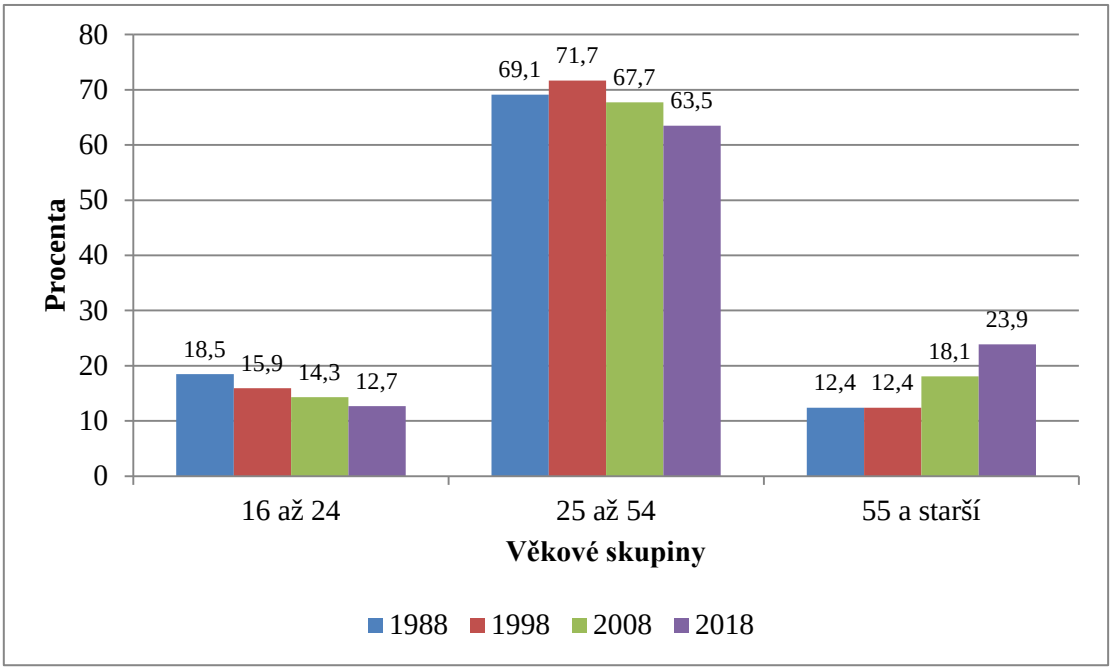
61 Asiatů, 12 Evropanů, 14 obyvatel ze Západní polokoule, a to jak na sever, tak na jih, 13 Afričanů, 50 by bylo žen, 50 by bylo mužů, 74 by byli ne-bílého původu, 26 by bylo bělochů, 67 by bylo ne-křesťanů, 33 by bylo křesťanů, 89 by bylo heterosexuálů, 11 by bylo homosexuálů, 6 lidí by vlastnil 59 % celého světového bohatství a všech 6 by bylo z USA, 80 by žilo v nevyhovujících bytových podmínkách, 14 by bylo schopno číst, 33 by umřelo hlady, 1 by byl blízko smrti, 1 by byl před narozením, 7 by mělo vysokoškolské vzdělání, 8 by vlastnilo počítač.“

Tabulka 3: Civilní pracovní síly dle věku, rasy a etnika v USA za roky 1988, 1998, 2008 s projekcí na rok 2018 (v tisících)

Skupiny		Úroveň				Změna			Procentní změna			Procentní rozdělení				Roční míra růstu (v procentech)		
		1988	1998	2008	2018	1988-98	1998-2008	2008-18	1988-98	1998-2008	2008-18	1988	1998	2008	2018	1988-98	1998-2008	2008-18
Věk, roky:	16 až 24	22 536	21 894	22 032	21 131	-642	138	-901	-2,8	0,6	-4,1	18,5	15,9	14,3	12,7	-0,3	0,1	-0,4
	25 až 54	84 041	98 718	104 396	105 944	14 677	5 678	1 548	17,5	5,8	1,5	69,1	71,7	67,7	63,5	1,6	0,6	0,1
	55 a starší	15 092	17 062	27 858	39 836	1 970	10 796	11 978	13,1	63,3	43,0	12,4	12,4	18,1	23,9	1,2	5,0	3,6
Rasa:	běloši	104 756	115 415	125 635	132 490	10 659	10 220	6 855	10,2	8,9	5,5	86,1	83,8	81,4	79,4	1,0	0,9	0,5
	černoši	13 205	15 982	17 740	20 244	2 777	1 758	2 504	21,0	11,0	14,4	10,9	11,6	11,5	12,1	1,9	1,0	1,3
	asiaté	3 718	6 287	7 202	9 345	2 569	915	2 143	68,9	14,7	29,8	3,1	4,6	4,7	5,6	5,4	1,4	2,6
	ostatní	–	–	3 710	4 832	–	–	1 122	–	–	30,2	–	–	2,4	2,9	–	–	2,7
Etnikum:	hispánský původ	8 982	14 317	22 024	29 304	5 335	7 707	7 280	59,4	53,8	33,1	7,4	10,4	14,3	17,6	4,8	4,4	2,9
	jiný než hispánský původ	112 687	123 356	132 263	137 607	10 669	8 907	5 344	9,5	7,2	4,0	92,6	89,6	85,7	82,4	0,9	0,7	0,4
	běloši ne-hispánci	96 141	101 767	105 210	106 834	5 626	3 443	1 624	5,9	3,4	1,5	79,0	73,9	68,2	64,0	0,6	0,3	0,2

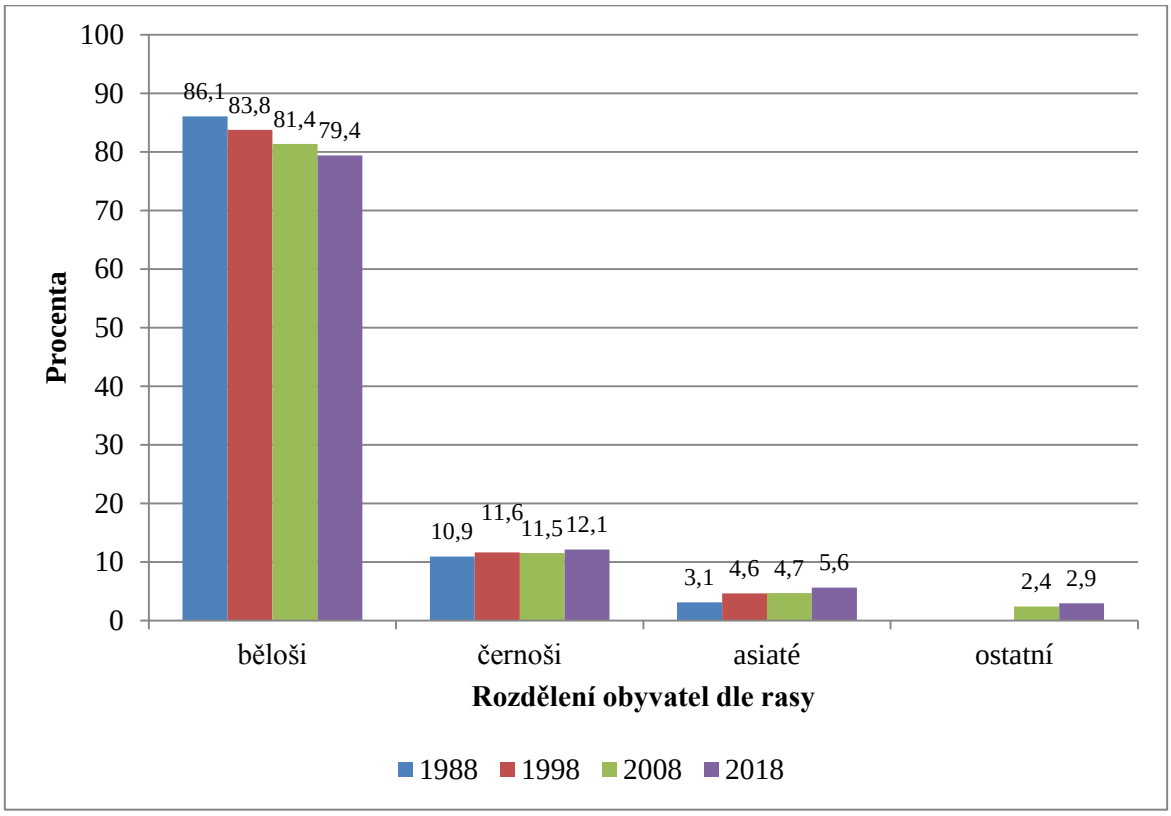
Zdroj: vlastní zpracování dle (Batsch, 2009)

Pro pohodlnější srovnání dat z tabulky 3 nám poslouží obrázky 6, 7 a 8.



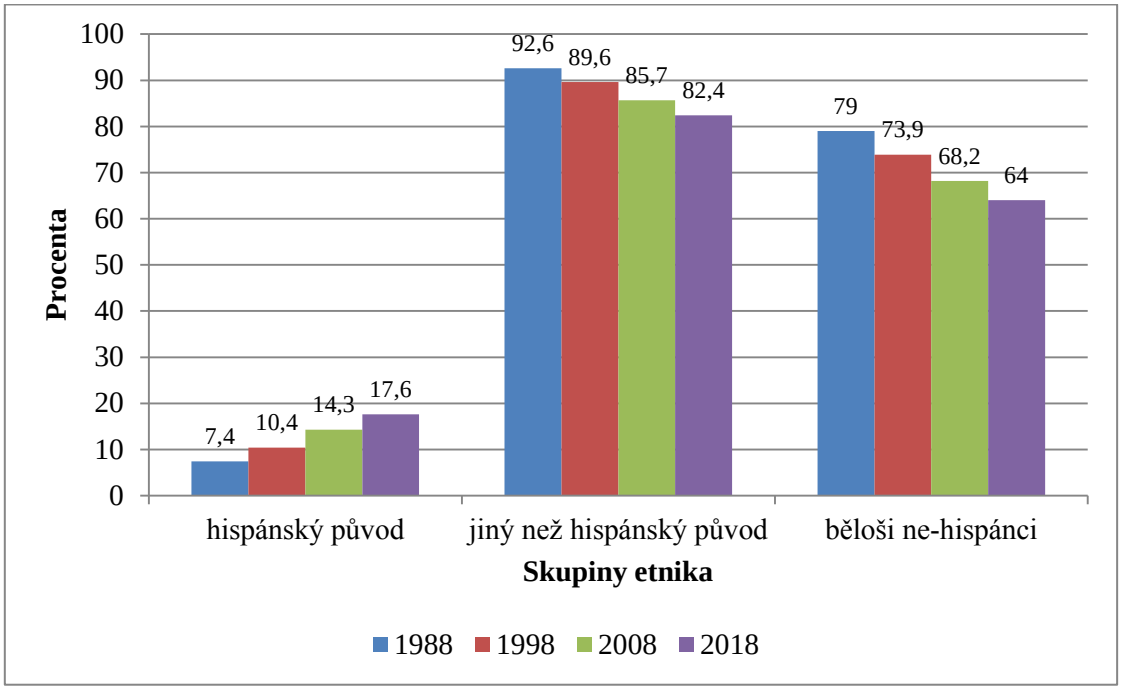
Zdroj: vlastní zpracování dle údajů v tab. 3

Obrázek 6: Pracovní síla v USA dle věkového rozdělení (v procentech) v letech 1988, 1998, 2008 s projekcí na rok 2018



Zdroj: vlastní zpracování dle údajů v tab. 3

Obrázek 7: Pracovní síla v USA dle rasy (v procentech) v letech 1988, 1998, 2008 s projekcí na rok 2018



Zdroj: vlastní zpracování dle údajů v tab. 3

Obrázek 8: Pracovní síla v USA dle etnického původu (v procentech) v letech 1988, 1998, 2008 s projekcí na rok 2018

Dle vývoje pracovní síly v USA dle věkového rozdělení (viz obr.5) vyplývá, že věková skupina 16 až 24 let má, co se počtu obyvatel v procentuelním vyjádření týká, klesající tendenci, stejně jako věková skupina 25 až 54 let (vyjma roku 1998), naopak podíl věkové skupiny 55 a starší na celkovém počtu amerických obyvatel má tendenci rostoucí.

Pokud bychom se podívali na procentuelní vývoj počtu pracovní síly v USA dle rasy, tak dle obr. 6 můžeme konstatovat, že podíl bělochů má tendenci klesající, naopak vyjma roku 1998 roste podíl černochů a také roste podíl asiatů a ostatních obyvatel, do kterých jsou zahrnuti mimo jiné američtí indiáni a také obyvatelé Aljašky. Vývoj pracovní síly v USA dle etnického původu ilustruje obr. 7, ze kterého vidíme, že roste podíl obyvatel hispánského původu a naopak klesá podíl počtu pracujících obyvatel jiného než hispánského původu a také podíl pracujících obyvatel bělochů ne-hispánců.

Pokud se podíváme do Evropy, tak dnes připadají čtyři pracující na jednu osobu v penzi, ale dle prognóz, v roce 2050 se jejich počet sníží na polovinu, což znamená, že v budoucnosti nebude dostatek práceschopných lidí, kteří by pomohli důchodové generaci a zaplnili tuto mezeru (Evropská komise, b)).

Právě z těchto prognóz je patrné, že do budoucna bude diversity managementu nedílnou součástí řízení lidských zdrojů ve všech firmách a institucí. V USA je tento způsob řízení lidských zdrojů již velmi vyvinut, ale některé Evropské státy bohužel za Amerikou ještě pokulhávají. Proč je tedy tak diversity management důležitý? Vždyť dává prostor pro vzájemnou komunikaci a porozumění mezi různými skupinami obyvatel, které jsou základem každého prosperujícího podniku a každé vyspělé země.

2.2 Diversity Management

Tato disciplína, jejíž kolébkou jsou USA, je konceptem zvládání odlišností v pracovním prostředí. Jedná se tedy o širší pojem, než pojem diverzita čili různorodost. Dá se říci, že diversity management = rovné příležitosti pro všechny. Ať už se toto pracovní prostředí týká schopností domluvit se v cizím jazyce nebo zvládání určitých interkulturních dovedností.

Definice pojmu diversity management nejsou jednotné, ale u obecné definice tohoto pojmu lze vycházet z následujících definic:

„Diversity Management is a strategy to promote the perception, acknowledgement and implementation of diversity in organisations and institutions.“ (Univie)

„Diversity Management je strategie, jejímž cílem je podpořit vnímání, uznání a provedení rozmanitosti v organizacích a institucích.“

„Diversity management je aktivní, vědomé vytváření strategického, hodnotově orientovaného komunikačního a řídícího procesu orientovaného na budoucnost, spočívajícího v akceptaci a využití určitých rozdílů a podobností jako potenciální hnací síly organizace. Tento proces v organizaci vytváří přidanou hodnotu.“ (Evropská komise, a))

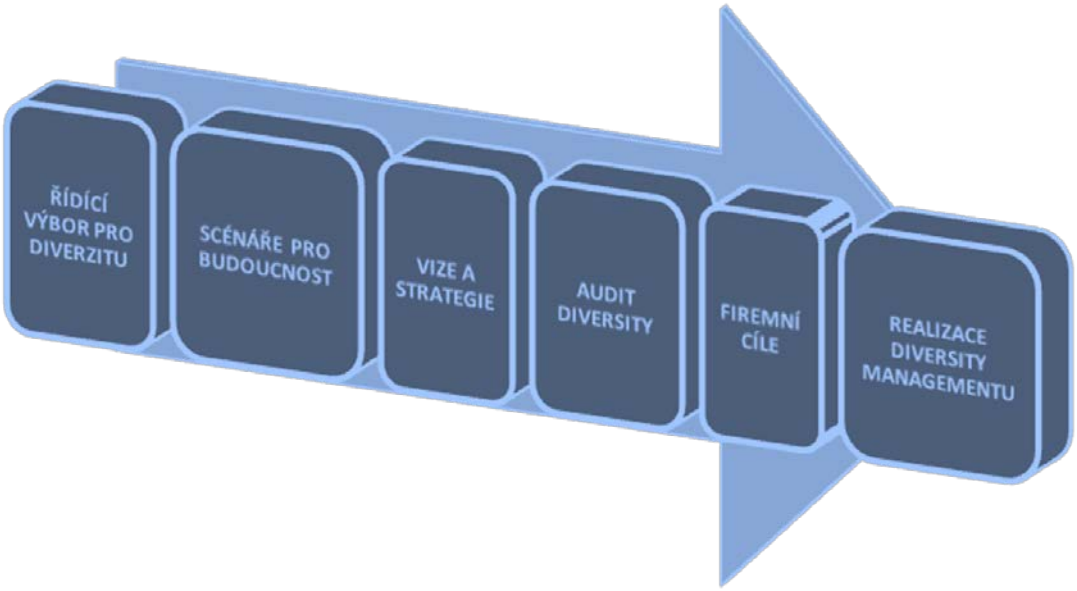
Proč by firmy měly začlenit do své strategie diverzity management? Na tuto otázku částečně odpovídá opět studie Evropské komise (c), její výsledky jsou zveřejněny na jejích webových stránkách, kde je uvedeno, že strategie řízení rozmanitosti může pomoci vytvořit spojení mezi vnitřními a vnějšími aspekty práce celé organizace, k čemuž potřebuje každá organizace si vypracovat své vlastní priority. Tyto výhody mohou tedy zahrnovat:

- upoutání, získání a udržení lidí z širokého spektra „talentů“;
- snížení nákladů vyplývajících z fluktuace a absentismu;
- přispění k flexibilitě zaměstnanců a jejich smyslu pro odpovědnost;
- vytváření závazků zaměstnanců a morálky;
- lepší zvládání dopadu globalizace a technologických změn;
- rozvíjení kreativity a inovativnosti;
- zlepšení znalostí o způsobech jednání v odlišných kulturách;
- lepší porozumění potřebám současných obchodních partnerů či klientů;
- zlepšení znalosti potřeb nových obchodních partnerů a klientů;
- pomoc při rozvíjení nových produktů, služeb a marketingových strategií;
- zlepšení dobrého jména organizace a jejího image u externích investorů;
- vytváření příležitostí pro znevýhodněné skupiny a budování sociální soudržnosti.

Velmi klíčovým je proces implementace diversity managementu, který vyvinula německá firma Synetz a publikovala ho v rámci dokumentu „The Diversity Management Change Process“, implementace diversity managementu jde napříč strukturou, strategií a kulturou firmy v následujících šesti krocích (viz obr. 9) směřujícím k naplnění vize firmy.

V rámci procesu implementace diversity managementu hraje klíčovou roli řídící výbor pro diverzitu, který by měl být ustanoven ve firmě zejména z důvodu, aby se předešlo „zúženému pohledu“ managementu firmy při zavádění diversity managementu. Funkcemi řídícího výboru jsou zejména dohlížení, koordinace a také podpora jednotlivých aktivit souvisejících se zaváděním diversity managementu do vnitropodnikové praxe.

Tento řídící výbor by měl za účasti top managementu, hlavních zainteresovaných stran (stakeholders), všech zúčastněných stran a také zástupců různých oddělení uspořádat tzv. „workshop“ pro tvorbu scénářů. Doporučuje se vypracování tří různých scénářů možného vývoje podniku v horizontu 10–20 let, s důrazem na dopady a vlivy diverzity. Hlavním cílem těchto scénářů je připravit firmu na různé varianty vývoje s tím, že by měl být vybrán jeden scénář, na který se firma zaměří.



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 9: Šest kroků implementace diversity managementu dle firmy Synetz

V dalším kroku by se firma měla zaměřit na formulaci vize a mise společnosti a to na základě vybraného scénáře. Opět je v této fázi nutná účast top managementu a hlavních zainteresovaných a zúčastněných stran. Dalším důležitým krokem je formulace strategie firmy s ohledem na realizaci diversity managementu. Jakmile byla firmou formulována vize, mise a strategie, pak by se společnost měla vrátit k analýze své stávající situace a to pomocí auditu diversity.

Audit diversity, tedy pomůže firmě analyzovat stávající situaci firmy, je realizován pomocí volně strukturovaných osobních pohovorů se všemi zúčastněnými skupinami. Na základě výsledků z auditu diversity pak zmíněný řídící výbor prezentuje hlavní závěry ohledně současného stavu širšímu publiku.

V dalším kroku by měli řídící výbor a management firmy definovat firemní cíle související s realizací diversity managementu, přičemž by tyto cíle měly mít jasnou

vazbu na dříve formulovanou celkovou strategii a měly by zajistit celkovou participaci všech oddělení či divizí.

Posledním finálním krokem je realizace diversity managementu, kterou má na starosti řídící výbor pro diverzitu.

Při realizaci diversity managementu je potřeba dodržet deset základních zásad (Evropská komise, a) cituji:

1. *„Abychom se vyhnuli negativní reakci zúčastněných, musí být definice diverzity široká a otevřená všem. Z její definice musí být zaměstnancům jasné, že organizace přijímá všechny, a že jsou oceňovány osobité vlastnosti každého člověka."*
2. *„Aby si organizace diverzity opravdu vážila, musí zajistit, aby sama dosáhla organizační různorodosti na každé úrovni – nejenom na sekundární úrovni, ale i pokud jde o primární dimenze diverzity."*
3. *„Zavedení diverzity si vyžaduje zásadní změnu všech předpokladů o organizační kultuře, a změny základních systémů a postupů podpory zákazníků a zaměstnanců."*
4. *„Postupy pro řízení změn (Change Management) mohou být nejdůležitějším nástrojem zavádění podpory diverzity, pokud jsou správně použity."*
5. *„Aby bylo zavádění principů diverzity co nejrychlejší a nejúspěšnější, musí být v plánu realizace zohledněny otázky a problémy ze všech pěti segmentů diagramu „Křivka přijímání diverzity" (Diversity AdoptionCurve)."*
6. *„Myšlení v souladu s principy diverzity - právě toto odlišuje úspěšné manažery a realizátory od těch, kteří úsilí o zavedení změn pouze předstírají."*
7. *„Paradigma „Hodnota diverzity" nemůže žádná firma zavést bez vynaložení značných lidských zdrojů a času."*
8. *„Pokud chceme zvládnout reakci proti zavádění změn, je nutné dále rozvíjet podporu zaměstnanců5, kteří jsou na změnu připraveni, a minimalizovat zásahy lidí, kteří nadále kladou změně odpor."*
9. *„Je nezbytné vytvořit strategické a finanční argumenty ve prospěch politiky oceňování diverzity. Nalezení správných ekonomických argumentů zvyšuje pravděpodobnost plného přijetí nových postupů."*
10. *„I když výborné vzdělávání nezaručí kulturní změny v organizaci, nedostatečné školení může úsilí o zavádění podpory diverzity značně poškodit."*

Významným počinem nejen v aplikaci diverzity managementu v ČR byl PROJEKT H/R/D/I (Human Resources Development Interface / Prostředí pro rozvoj lidských zdrojů), který proběhl v období od 24. 8. 2005 do 31. 8. 2009 a byl financován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem české republiky. Tento projekt se zaměřoval na čtyři klíčové oblasti:

- Vytváření tzv. sociálních podniků a vznik příznivého prostředí pro jejich existenci.
- Zavádění "diversity managementu" v oblasti řízení lidských zdrojů.
- Propojování veřejných zakázek s cíli v oblasti vytváření pracovních míst.
- Test organizačních a tréninkových modelů cílených na rozvoj klíčových kompetencí zaměstnanců.

Velice významnými pro ČR jsou výstupy projektu a jejich pokračování, které je možné nalézt na adresách:

- www.socialni-ekonomika.cz
- www.public-procurement.cz
- www.diversity-management.cz

Tyto webové stránky jsou věnovány tedy sociální ekonomice, moderním evropským způsobům zadávání veřejných zakázek a diversity managementu.

Příklady dobré praxe diversity managementu nejen v ČR uvádí právě server www.diversity-management.cz jsou následující:

- Společnost Google;
- Pivovary Straropramen (v top managementu této firmy má zastoupení padesátiprocentní podíl žen);
- COCO-MAT (společnost zabývající se výrobou matrací, povlečení a nábytkem naplňuje od svého založení v roce 1989 vizi rovnoprávnosti a rovných příležitostí);
- SITRONICS Telecom Solutions, Czech Republic a.s.;
- Volvo Cars (již v roce 2001 zavedlo řízení diverzity, které se stalo součástí její filozofie v oblasti společenské odpovědnosti);
- Seniors4Hire.org (společnost byla založena v roce 2001, která zavedla službu pro lidi nad 50 let);
- METRO Group (součástí její strategie je zlepšení podmínek pro skloubení rodinného a pracovního života, které vedlo v roce 2005 k otevření firemní mateřské školky, která nabízí 65 míst pro děti od 4 měsíců do 6 let věku);
- Sainsburys (se svou kampaní „Věk jako pozitivum, kampaň zaměřená na věkovou kategorii 50+);
- Společnost Belgacom („*V Belgacomu se rozmanitostí rozumí respekt a úcta vůči lidem takovým, jací jsou, a nikoli snaha o jejich přizpůsobení se stereotypům a předsudkům.*“);
- Globální společenství Johnson Controls („*Oceňujeme týmovou práci, bezúhonnost a různorodost. A vítáme každého, kdo sdílí náš závazek rozvíjet důmyslnost a vynikající kvalitu.*“);
- Škoda Auto („*Diverzifikované týmy jsou nutné i užitečné*“.).

Každoročně sestavuje řebříček nejlepších firem, které podporují diverzitu americký server www.diversityinc.com, který pro rok 2013 uveřejnil nejlepších 50 amerických firem, mezi prvních 10 patří:

1. Sodexo;
2. PricewaterhouseCoopers;
3. Kaiser Permanente;
4. Ernst &Young;
5. MasterCardWorldwide;
6. NovartisPharmaceuticalsCorporation;
7. Procter & Gamble;
8. PrudentialFinancial;
9. Accenture;
10. Johnson & Johnson.

Ze známějších firem se na 11. místě umístil Deloitte, na 18. místně KratfFoods, na 23. místě KPMB, na 24. IBM, na 31. BASF, na 38. The Coca-Cola Company, na 39. TheWaltDisneyCompany, na 44. Microsoft.

Diversity management má tedy několik velmi důležitých pozitiv, mezi které zejména patří:

- antidiskriminační nástroj,
- tvorba efektivního managementu a obchodních strategií,

- vytváření pozitivního pracovního prostředí,
- podpora osobního a profesionálního rozvoje,
- umožňuje všem lidem využívat celý svůj potenciál,
- umožňuje vytvářet více efektivní pracovní týmy a
- celkově zvyšuje výkon organizace (instituce či firmy).

Také je potřeba zmínit, že základy diversity managementu najdeme v každé sociální firmě. Co se týká pozitiv, která diversity management nabízí, je potřeba také zmínit jedno negativum a to je fakt, že s rozvojem této disciplíny bude docházet k následujícímu efektu – potenciální zaměstnanci si budou hledat své vhodné zaměstnavatele. Nedá se samozřejmě říci, že to bude negativum ve své podstatě, ale daný efekt nabízí určité zamyšlení.

2.3 Legislativní úprava „antidiskriminace“

Nejprve, než bude uvedena legislativní úprava „antidiskriminace“ v ČR a v EU, tak bude vysvětlen pojem diskriminace.

Pojem **diskriminace** (antidiskriminace.romea.cz) má původ v latinském slově *discriminare*, který v překladu do češtiny znamená rozlišovat. Dle definice prof. PhDr. Rudolfa Kohoutka, CSc. se jedná o rozdílný, jiný přístup k jedné skupině než k jiné, nebo k celku. Nejčastěji se tento pojem používá k negativnímu rozlišování lidí na základě příslušnosti k nějaké obecné skupině bez ohledu na schopnosti konkrétního jedince.

Projevy diskriminace mohou být **zjevné** (např. inzeráty s nabídkami práce výslovně vylučujícími starší, či postižené osoby), ale také **méně nápadné** (např. pokud jsou do inzerátu zahrnuty zbytečné požadavky nebo jsou-li starší pracovníci opomenuti při výběru na školení).

Dále se můžeme setkat s pojmem **vícenásobná diskriminace**, která znamená, že je člověk diskriminován z několika důvodů současně (např. osoba staršího věku, která je zároveň zdravotně postižená, atd.).

2.4 Přístup České republiky k diskriminaci

Nejprve bych se ráda vrátila k pojmu diversity. V české legislativě můžeme zárodek diversity nalézt již v Listině základních práva a svobod (psp.cz), kde se píše, cituji:

„Lidé jsou svobodní a rovní v důstojnosti i v právech. Základní práva a svobody jsou nezadatelné, nezcizitelné, nepromlčitelné a nezrušitelné.“

Již v této Listině můžeme nalézt – v článku 3 i antidiskriminační úpravu a to následující, cituji:

„Základní práva a svobody se zaručují všem bez rozdílu pohlaví, rasy, barvy pleti, jazyka, víry a náboženství, politického či jiného smýšlení, národního nebo sociálního původu, příslušnosti k národnostní nebo etnické menšině, majetku, rodu nebo jiného postavení.“

S další úpravou ochrany před diskriminací se můžeme setkat v rámci „pracovního práva“ např. v: zákoníku práce, zákonu o zaměstnanosti, atd. K velmi významným úpravám diskriminace patří v neposlední řadě i mezinárodní úmluvy, se kterými je Česká republika svázaná a to např.: Mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a kulturních právech; Úmluva o ochraně lidských práv a svobod atd. Také za zmínku stojí i občanský zákoník a to § 11, který slouží v soudní obraně proti diskriminaci. Poměrně velkou

novinkou je konečně schválený „antidiskriminační zákon“, který byl navržen již v roce 2006, ale schválen teprve 23. dubna 2008.

2.5 Politiky Evropské unie v přístupu k diskriminaci

V rámci evropského práva je dosti široká úprava diskriminace, kterou lze nalézt již v Amsterodamských smlouvách a to článku 13, která vstoupila v platnost v roce 1999 a zajistila EU nové pravomoci v boji proti diskriminaci založené na pohlaví, rasovém či etnickém původu, náboženství či přesvědčení, zdravotním postižení, věku či sexuální orientaci. Dále úpravu diskriminace lze nalézt v Chartě Evropské unie a také v antidiskriminačních směrnicích(Nesdis, 2004). Mezi tyto směrnice patří dvě a to: *Směrnice o rovnosti v zaměstnání (2000/78)*, která chrání všechny občany v EU před diskriminací na pracovišti založenou na věku, zdravotním postižení, sexuální orientaci či náboženství nebo přesvědčení. Další směrnicí je *Směrnice o rasové rovnosti (2000/43)*, která zakazuje diskriminaci vyplývající z rasového či etnického původu a to na pracovišti a také v jiných oblastech života, např. v oblasti vzdělávání, sociálního zabezpečení, zdravotní péče a také v přístupu ke zboží a službám. Tyto dvě zmíněné směrnice byly obě schváleny všemi členskými státy EU již v roce 2000. Nutno dodat, že zmíněný antidiskriminační zákon byl u nás právě díky našemu členství v EU.

Za zmínku také stojí dva významné programy EU zabývající se bojem proti diskriminaci: *CommunityActionProgramme to vombat Diskrimination*, který probíhal v letech 2001–2006 a program *PROGRESS Programme*, který probíhá od roku 2007 do roku 2013. Je to EU program zaměstnanosti a sociální solidaritiy, který v sobě zahrnuje přístup pro rozmanitost a také proti diskriminaci. Program PROGRESS má k dispozici částku € 743,25 mil. a mohou se ho účastnit členské státy EU, kandidátské země EU a také země EFTA/EEA. Rozpočet tohoto programu chce EU použít pro změnu a modernizaci v následujících oblastech: zaměstnanost, sociální začleňování a ochrana, pracovní podmínky, ne-diskriminace a rovnost mužů a žen.

Co se týká přístupu Evropské komise k diskriminaci, je vhodné uvést fakt, že rok 2007 byl touto institucí vyhlášen Rokem rovných příležitostí pro všechny a letošní rok je Rokem mezikulturního dialogu, kde speciální prostor je věnován dialogu mezi náboženstvími – společným heslem je „společně v rozmanitosti“ (z angl. *together in diversity*).

Z iniciativy EU – zejména podle antidiskriminačního zákona EU (hlavně dle již výše zmíněné *Směrnice o rasové rovnosti*) se od vlád členských států EU požaduje, aby jmenovaly či zřídily orgán či orgány, které osobám vystaveným rasové diskriminaci budou pomáhat při podávání stížností. Většina těchto orgánů je součástí *Equinetu*, dvouletému projektu (2002–2004) „*Posilování spolupráce specializovaných orgánů pro provádění právních předpisů o rovném zacházení*“. Equinet je tedy evropská síť orgánů pro rovnost, která právě rozvíjí spolupráci a napomáhá výměně informací a dobrých zkušeností mez státními organizacemi. Nutno zdůraznit, že orgány zabývající se rovností mají pravomoc provádět nezávislé průzkumy týkající se diskriminace a zveřejňovat zprávy na toto téma.

Na webových stránkách Equinetu jsou zveřejňovány různé publikace týkající se výzkumů a přístupů k rovnému zacházení. Za zmínku stojí publikace *Statistics on Discrimination and Databas on Complaints*, ve které je mimo jiné zveřejněn dotazník z iniciativy Evropské komise sestavený specialisty na rovné zacházení, který byl uplatněn v průzkumu v rámci členských zemí EU. Výsledkem je analýza důvodů

diskriminace, které spadají do působnosti Národních orgánů pro rovné zacházení členských zemí EU, kde jsou uvedeny v rámci jednotlivých členských zemí EU důvody diskriminace zakázané zákony EU (první skupina) a také jiné důvody zakázané vnitrostátním právem (druhá skupina). Například v Belgii, dle výzkumu organizace „*Centre for Equal Opportunity and Opposition to Racism*“, byly uvedeny v rámci první skupiny následující důvody: věk, etnický nebo rasový původ, postižení, náboženství či víra a sexuální orientace. V rámci druhé skupiny se jednalo zejména o následující důvody: fyzické či genetické charakteristiky, skutečné či budoucí zdravotní podmínky, politické přesvědčení, sociální třída, manželský stav, materiální bohatství, národnost.

Evropská komise se na svých webových stránkách (Evropská komise, c) velice podrobně věnuje boji proti diskriminaci a také podporuje rozmanitost v EU. V této souvislosti je nutné opět zdůraznit, že ve všech zemích Evropské unie existují zákony na ochranu všech osob proti diskriminaci, jak je uvedeno výše, a to na základě věku, zdravotního postižení, náboženství či přesvědčení a sexuální orientace, rasovém či etnickém původu, která se může vyskytnout na pracovišti a tají ve všech oblastech života. Navzdory tomuto právnímu zabezpečení však v Evropě stále existuje diskriminace. V roce 2008 provedla Evropská komise průzkum na téma „*Diskrimination in theEuropean Union: Perceptions, Experiences and Attitudes*“, který odhalil, že téměř 1 z 6 Evropanů byl v posledních 12 měsících vystaven diskriminaci a také, že 1 z 3 Evropanů byl za poslední rok svědkem projevu diskriminace vůči někomu jinému. Dále z něj vyplývá, že mnoho Evropanů se domnívá, že diskriminace je stále velmi rozšířená a nejvíce postižení jsou lidé, kteří by s nevětší pravděpodobností mohli být vystaveni diskriminaci na základě rasového či etnického původu (62 %), sexuální orientace (51 %), zdravotního postižení (45 %), věku (42 %) a také náboženství (42 %).

Také z iniciativy EU (Evropská komise, d) vyšla publikace „Rozmanitost na pracovišti – 8 kroků pro malé a středně velké podniky“. Tato publikace je de facto návodem, jak diversity management včlenit do kultury malého a středně velkého podniku. Právě aplikace pravidel diversity managementu je např. jedním ze základních stavebních kamenů sociálních firem (Mužáková, b), 2008), (Mužáková, c), 2008).

ZÁVĚR

Hlavním cílem výzkumného úkolu VŠKE „Transformace strategického managementu: analýza vybraných nových vývojových tendencí“ bylo provedení analýzy transformace strategického managementu, který se vyvíjel zhruba od roku 500 př. n. l. až po současnost. Jako vědní disciplína bylo strategické řízení chápáno na přelomu 50. a 60. let 20. století. Od této doby prošel strategický management velice zajímavým vývojem, který ho formuje i nadále. Zajímavým shrnutím vývojových tendencí je vymezení deseti základních škol managementu, které publikovali autoři Mintzberg, Ahlstrand a Lampel v roce 1998. Této problematice byl věnován prostor v první části studie. Druhá část byla věnována novému pojmu „diversity management“, neboli řízení různorodosti, a to v kontextu demografických trendů vybraných populací. Do popředí zájmu jde tato problematika v kontextu měnící se struktury populací – nejen tedy s demografickými trendy, jako je stárnutí populace, ale i s migračními trendy, kdy se mění i struktura obyvatel z hlediska rasy, náboženství a jiných prvků diversity.

Hlavní cíl výzkumného úkolu byl pomocí naplnění dílčích cílů splněn. Rovněž byly splněny výstupy z vědeckého úkolu, které byly vymezeny v přihlášce. Nutno zdůraznit, že zapojení studentů do vědeckého úkolu proběhlo pomocí zadání bakalářských prací dotýkajících se problematiky strategického řízení. Výsledky této studie lze rovněž uplatnit i ve výuce, a to jako jeden z rozšiřujících materiálů pro předmět Strategické řízení.

Literatura

ANSOFF, I. H. *CorporateStrategy*. 1st. Ed. McGraw-Hill Inc., US, July 1965, 241 p. ISBN 978-0070021112.

ANSOFF, I. H. Strategies for diversification. In *Harvard Business Review*, 1957. 12 p.

ANTIDISKRIMINACE.ROMEA.CZ. [online]. [cit. 2014-01-28]. Dostupný z WWW: <http://antidiskriminace.romea.cz/showpage.php?name=pojem-diskriminace>.

BATSCH, K. J.*Theemploymentprojections for 2008–2018*. *In* BureauofLaborStatistic: MonthlylaborReview. Vol. 11, Nr. 132, 11/2009.

BRINTON, C. *The Anatomy ofRevolution*. New York: VintageBooks, 1938.

DIVERSITY-MANAGEMENT.CZ.[online]. 2010 [cit. 2010-02-10]. Dostupný z WWW: <http://www.diversity-managment.cz>.

DRUCKER, P. F. *ThePracticeof Management.* 1st. Ed. HarperBusiness, US. Reprint from 3rd. October 2006, 416 p. ISBN 978-0060878979.

Evropská komise, a).[online]. *Diversity Management: Vzdělávací manuál.*[cit. 15. prosince 2010]. Dostupný z WWW: <*http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=1474&langId=cs*>.

Evropská komise, b). [online]. [cit. 2014-01-24]. Dostupný z WWW:<http://ec.europa.eu/employment_social/fdad/cms/stopdiscrimination/diversity_in_the_eu/?langid=cs>.

Evropská komise, c). [online]. [cit. 2014-01-24]. Dostupný z WWW:<http://ec.europa.eu/employment_social/fdad/cms/stopdiscrimination/diversity_in_the_eu/diversity_business/benefitsofdiversity.html?langid=cs>.

Evropská komise, d). [online]. [cit. 2014-01-24]. Dostupný z WWW: <http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/pubst/broch/8steps07_cs.pdf>.

Evropské komise (2005). *„The Business Case for Diversity: GoodPractices in the Workplace*“,[online].[cit. 15. prosince 2010]. Dostupnýz WWW: <http://www.equal-check.eu/article_01.php?height=400&width=700>.

FIRSIROTU, M. "*StrategicTurnaround as CulturalRevolution*". Doctoraldissertation, McGill University, FacultyofManagement, Montreal, 1985.

GARDENSWARTZ, L.; ROWE. A. *Diverse TeamsatWork: Capitalizing on thePowerof Diversity*. 1st Ed. PennsylvaniaState University, Society for HumanResource Management, 2003, p. 259. ISBN: 978-15854-403-67.

GERHARD, D. "Periodization in EuropeanHistory." In *AmericanHistoricalReview*, Vol. 61, 1956, p. 900-913.

HURST, D. K. *Crisis&Renewal: Meeting theChallengeofOrganizationalChange*. Boston: Harvard Business SchoolPress, 1995.

CHAFFEE, E. E. ThreeModelsofStrategy. In *TheAcademyof Management Review*. 1985, Vol. 10, No. 1, pp 89–98.

CHANDLER, A. D. Jr. *Strategy and Structure: Chapters in theHistoryoftheIndustrialEnterprise*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962, 480 p. ISBN 978-1587981982.

LODEN, M.; ROSENER, J. B. *Workforce America!: ManagingEmployee Diversity as a VitalResource*. 1st Ed. Business OneIrwin, 1991, p. 250. ISBN: 978-15562-338-69.

MILLER, D. *TheIcarus Paradox*. New York: Harper Business, 1990.

MINTZBERG, H. a J. A. WATERS. "TrackingStrategy in anEntrepreneurialFirm." In *Academyof Management Journal*, Vol. 25, Nr. 3, 1982, p. 465-499.

MINZTBERG, H. *The Structuring of Organisations*. 1st Ed. 1979. Prentice-Hall.

MINTZBERG, H. *Mintzberg on Management: InsideOurStrangeWorldofOrganizations*. New York: Free Press, 1989.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. and J. LAMPEL. *STRATEGY SAFARI: A GUIDED TOURTHROUGH THE WILDS OF STRATEGIC MANAGEMENT*. 1st. Ed. New York, The Free Press, 1998, 406 p. ISBN 0-684-84743-4.

MUŽÁKOVÁ, K. a). Dává diversity management nové šance? Abstrakt In *Sborník z 2. mezinárodní konference Vysoké školy na (euro) cestě k inovacím managementu*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, nakladatelství Oeconomica, 20. května 2008, s. 22 – 26. ISBN: 978-80-245-1371-3. JEL Classification: G30.

MUŽÁKOVÁ, K. b).Socialfirms – theirsopportunities and threats. In *Sborník z mezinárodnévedeckékonferenciePodnikatel´ské modely sociálnej ekonomiky*. Bánská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB, 29. – 30. mája 2008, 4 strany. ISBN: 978-80-8083-663-4.

MUŽÁKOVÁ, K. c).SocialFirms – Diversity Management Application. In *Sborník z mezinárodní vědecké konference „Nová teorie ekonomiky a managementu organizací, Svět v pohybu“*. Praha: VŠE, 17. října 2008, 6 stran, ISNB: 978-80-245-1408-6. JEL Classification: G30.

MUŽÁKOVÁ, K.; KARHANOVÁ HORYNOVÁ, E.; PŘÍVRATSKÁ, J. *Analýza vývoje počtu obyvatel a vývoje počtu cizinců v ČR v ekonomickém kontextu*. Edice Monografie. Brno: VŠKE, 2013, s. 125. ISBN 978-80-86710-XX-X.

MUŽÁKOVÁ, K.; PŘÍVRATSKÁ, J. *Vývoj mezinárodní migrace v ekonomickém kontextu.* 1 Brno: VŠKE, a.s., 2011. 1. vyd. 116 s. ISBN: 978-80-86710-46-4.

NESDIS (2004). Diversity Management [online]. *Diversity management.*[cit. 5. listopadu 2010]. PowerPointová prezentace. Dostupnýz WWW: <http://www.nesdis.noaa.gov/EEODiversity.html>.

POKORA, T. "A TheoryofthePeriodizationofWorldHistory." Archiv Orientali, Vol. 34, 1966, p. 602-605.

POPESCU, O. "Periodization in theHistoryofEconomicThought." In *International Social Science Journal*, Vol. 17, No. 4,1965, p. 607-634.

PORTER, M. E. How Competitive Fores Shape Strategy. In *Harvard Business Review*, March/April 1979. 10 p.

PORTER, M. E. *Competitve Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York, 1980 (repunblished 1998, 2004).

PSP.CZ. [online]. [cit. 2014-01-28]. Dostupný z WWW: <http://www.psp.cz/docs/laws/listina.html>.

ROSTOW, W. W. *TheStagesofEconomicGrowth*. 2nd edition, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1971.

SELZNICK, P. *Leadership in Administration: a SociologicalInterpretation*. Evanston, IL: Row, Peterson, 1957, 162 p.

STOP-DISCRIMINATION.INFO. [online]. TheCosts and Benefitsof Diversity [cit. 2. listopadu 2010]. Dostupný z WWW: <www.stop-discrimination.info/fileadmin/.../CostsBenefExSumEN.pdf>.

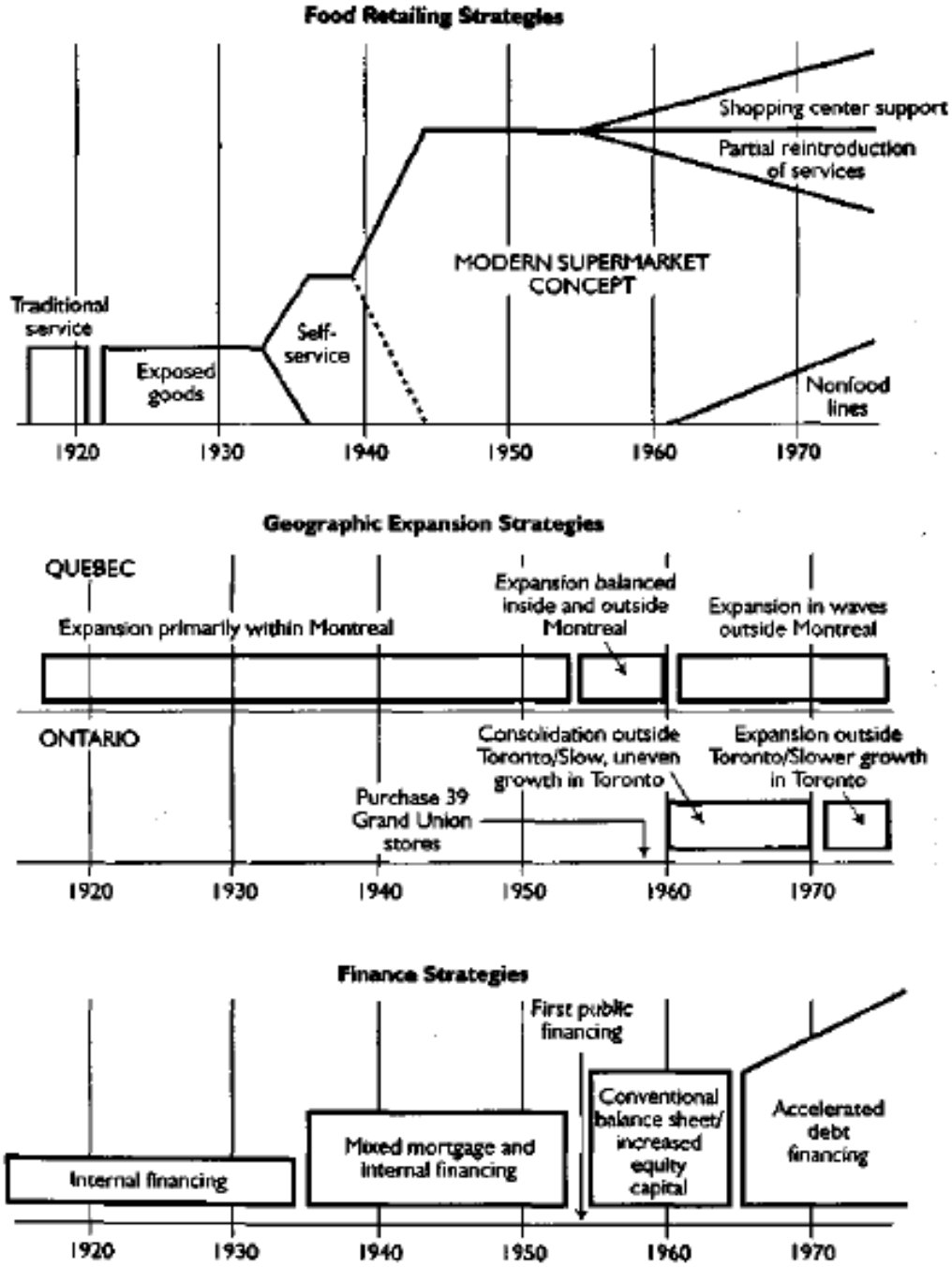
SYNETZ. *„The Diversity Management ChangeProcess“* [online]. [cit. 2014-01-24]. Dostupný z WWW:<http://www.synetz.de>.

TOYNBEE, A. J. Study ofHistory. Abridgementof Vol. I-X. New York: Oxford University Press, 1946-57.

U.S. Department ofLabor (1999). Futurework: Trends and Challenges for Work in the 21st Century. Washington, D.D., LaborDay, 1999.

UNIVIE. [online]. [cit. 2014-01-24]. Dostupný z WWW:<www.univie.ac.at/**diversity**/ **management**.html>.

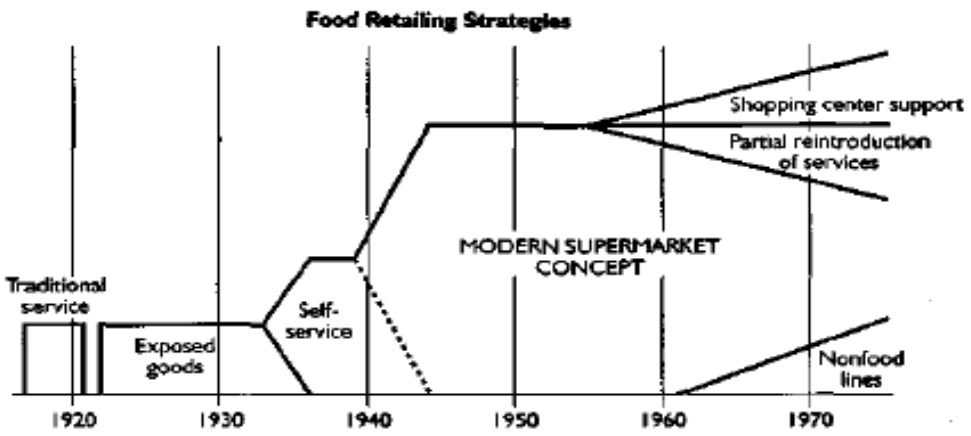
Příloha 1



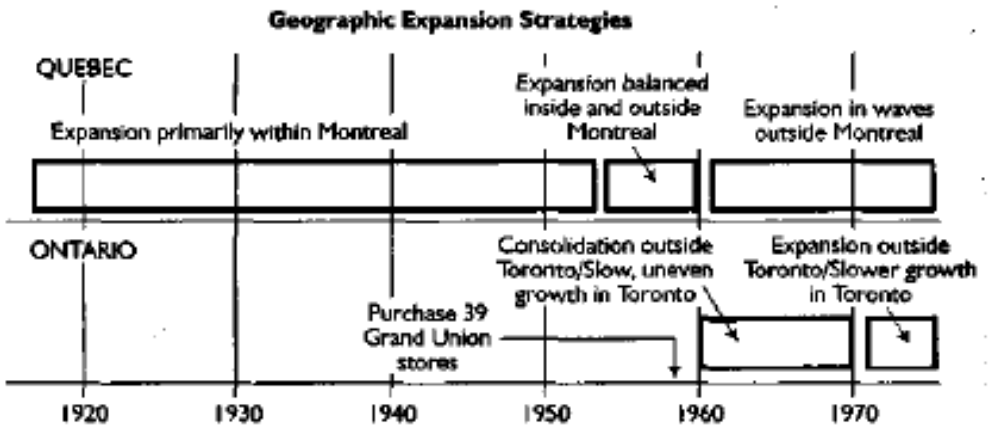
Zdroj: Mintzberg a Waters (1982)

Obrázek 2: Některé ze strategií identifikovaných ve Steinberg Inc. obchodním řetězci

Překlad k jednotlivým strategiím je uveden níže – pro každou zvlášť je pod obrázkem vytvořen slovníček.

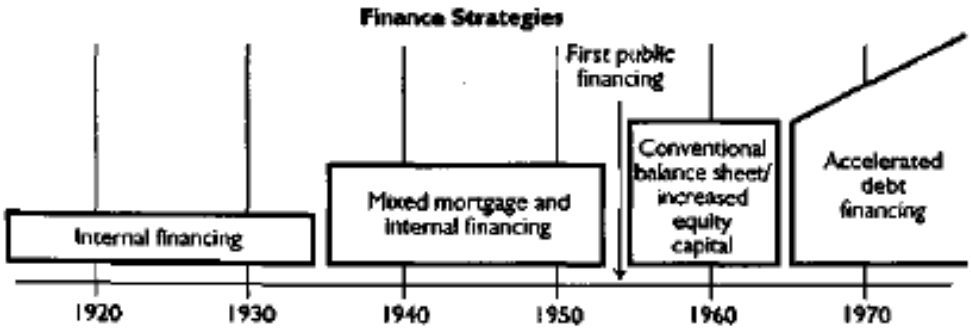


Anglický text	Český překlad
Food Retailing Strategies	Strategie maloobchodu s jídlem
Traditional service	Tradiční služby
Exposed goods	Vystavované zboží
Self-service	Samoobsluha
Modern supermarket concept	Koncept moderního supermarketu
Shopping center support	Podpora nákupních center
Partial reintroduction of service	Částečné opětovné zavedení služeb
Nonfood lines	Nepotravinářská linie



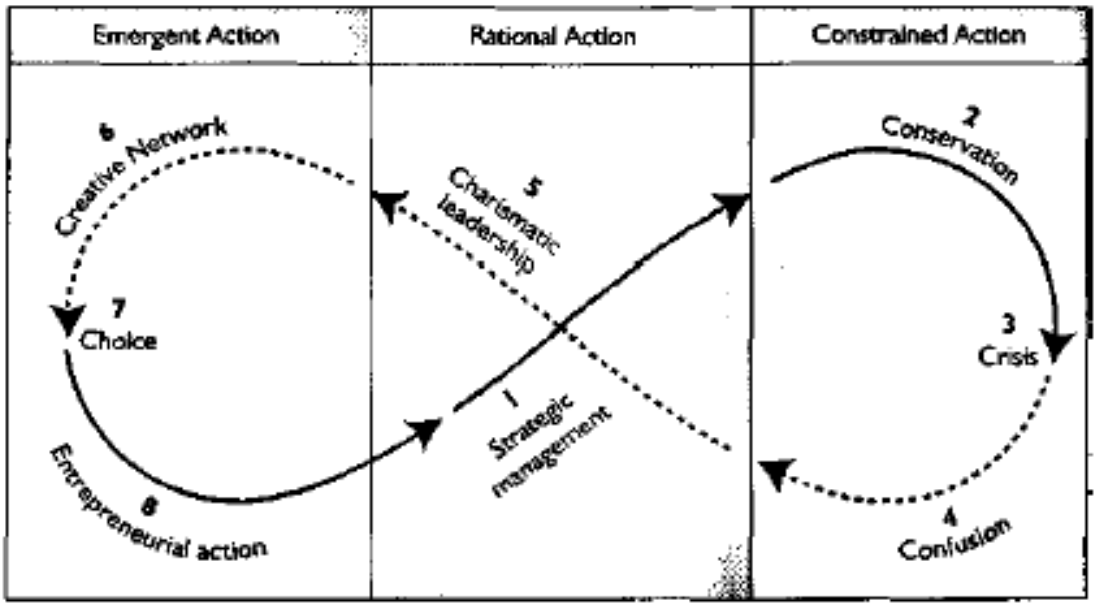
Anglický text	Český překlad
Geographic Expansion Strategies	Strategie geografického expanze
Expansion primarily within Montreal	Primární rozšíření v Montrealu
Purchase 39 Grand Union stores	Nákup 39 prodejen Grand Union

Expansion balanced inside and outside Montreal	Rozšiřování (expanze) je dáno uvnitř i vně Montrealu
Consolidation outside Toronto/Slow, uneven growth in Toronto	Konsolidace mimo Toronto/Slow, nerovnoměrný růst v Torontu
Expansion in waves outside Montreal	Expanze ve vlnách mimo Montreal
Expansion outside Toronto/Slower growth in Toronto	Expanze mimo Toronto/Slower, růst v Torontu



Anglický text	**Český překlad**
Finance Strategies	Finanční strategie
Internal financing	Vnitřní financování
Mixed mortgage and internal financing	Smíšené hypotéky a interní financování
First public financing	První veřejné financování
Conventional balance sheet/increased equity capital	Konvenční rozvaha/zvýšení vlastního kapitálu
Accelerated debt financing	Zrychlené dluhové financování

Příloha 2



Zdroj: Hurst (1995)

Obrázek 3: **Organizační „ECOCYCLE“**

Anglický text	**Český překlad**
Emergent Action	Vznikající akce (činnost)
Rational Action	Racionální akce (činnost)
Constrained Action	Vázané akce (činnost)
Strategic management	Strategické řízení
Conservation	Zachování
Crisis	Krize
Confusion	Zmatek
Charismatic leadership	Charismatické vedení
Creative Network	Kreativní síť
Choice	Volba
Entrepreneurial action	Podnikatelská činnost

Příloha 3

ZÁVĚRY ZOŘ VÝZKUMNÝCH ÚKOLŮ VŠKE 2013

NÁZEV	ŘEŠITEL	ZÁVĚR RECENZENTA	ZÁVĚR OPONENTNÍHO ŘÍZENÍ
Bezpečnost regionů (obcí)	doc. Ing. Rudolf Horák, CSc.	doc. Zahradníček: doporučuje	Cíle projektu byly splněny v plném rozsahu, doporučeno k zařazení do Sborníku, tři výstupy už byly publikovány. výsledky budou využity ve výuce a v připravované monografii.
Analýza dostupného softwaru z oblasti ER, UML, SysML a BPMN	doc. Ing. Jaroslav Dočkal, CSc.	doc. Vráb: doporučuje	Cíle projektu byly splněny v plném rozsahu, doporučeno k zařazení do Sborníku, výstup bude publikován ve sborníku mezinárodní konference „Současné trendy..“ a na konferenci CM 2014, výstupy aktuálně zařazeny do výuky.
Analýza zdrojů efektivní výuky managementu	prof. Ing. Jaroslav Komárek, CSc	doc. Horák: doporučuje	Cíle projektu byly splněny v plném rozsahu, doporučeno k zařazení do Sborníku, příspěvek byl na mezinárodní konferenci „Současné trendy..“
Transformace strategického managementu: Analýza vybraných nových vývojových tendencí	Bc. Ing. Karina Mužáková, Ph.D.	Ing. Kubová: doporučuje	Cíle projektu byly splněny v plném rozsahu, doporučeno k zařazení do Sborníku po dopracování přínosů řešení, příspěvek byl uplatněn na mezinárodní konferenci „Současné trendy..“
Kartografická vizualizace bezpečnostních hrozeb v regionálním rozvoji s využitím open source nástrojů	RNDr. Jakub Trojan	prof. Wahla: RNDr. Trávníček: doporučuje	Cíle projektu byly splněny v plném rozsahu, doporučeno k zařazení do Sborníku, výsledky publikovány v PA 1/2013 a předpoklad zařazení na konferenci CM 2014.
Správní soudnictví - organizace a sjednocování judikatury	JUDr. Mgr. Filip Rigel, Ph.D.	doc. Koudelka: doporučuje	Cíle projektu byly splněny v plném rozsahu, výsledky publikovány v časopisu Soudní rozhledy, řešení uplatněno ve čtyřech bakalářských pracích, není předpokládáno zařazení do Sborníku vědeckých prací VŠKE.